

شركة مركز القرار للإستشارات (ش.م.م)
٢٥ شارع خضر التونى ناصية شارع يوسف عباس مدينة نصر
تليفاكس / ٢٦٣٩٦٥٣ - ٢٦٣٧٥٨٧

برنامج

المهارات القيادية والسلوكية

فى الإدارة الإشرافية الحديثة

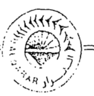


التوثيق العلمى
شركة مركز القرار للإستشارات



* مركز القرار للإستشارات

* تــدريــب وإستشـــارات
* تنمـيـة المهـــارات
* تـحليــل السيـاسـات
* إعـــلام وإتـصـــال
* التأهيل الدبلوماسى والقنصلى
* الخـــدمات الأكـاديـميـة



* مجالات وأنشطة المركز

١ ـ تقديم إستشارات علمية فى مجال تنظيم والإدارة وتحليل السياسات .

٢ـ برامج التدريب وتنمية المهارات القيادية .

٣ـ خدمات التنظيم للمؤتمرات والندوات والحلقات النقاشية .

٤ـ إسداء المشورة لمنظمات الحكم المحلى والتعاونيات .

٥ـ توفير المعلومات والبيانات للقيادات الشعبية والجماهيرية .

٦ـ إعداد وتخطيط الحملات الإنتخابية .

٧ـ بحوث الإتصال والإعلام والإعلام والعلاقات العامة .

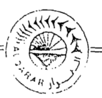
٨ـ بحوث التسويق والإعلان والدعاية .

٩ـ إعداد البحوث الإقتصادية والسياسية والإستراتيجية .

١٠ـ إعداد دراسات الجدوى والإستشارات الإدارية .

١١ـ التأهيل للمسابقات العامة للوظائف المتميزة .

١٢ـ توفير خدمات التسجيل ومتابعة الدراسات العليا للطلاب العرب الراغبين فى الإلتحاق بالجامعات المصرية للحصول على درجات الدبلوم والماجستير والدكتوراه .



لا ... و ... بل

لا تكتف بأن تكـــون .... بل كن إنسانـاً
لا تكتف بلمس الأشياء .... بل تحسسـها
لا تكتف بالنظـــر .... بل لاحـــظ
لا تكتف بالقـــراءة .... بل إستوعـــب
لا تكتف بالإستمـاع .... بل إصـــغ
لا تكتف بالإصغـــاء .... بل إفهـــم
لا تكتف بالتفكير .... بل تأمـــل
لا تكتف بالكـــلام .... بل أفصـــح
لا تكتف بالعمـــل .... بل إنتـــج
لا تكتف بالإنتـــاج .... بل جـــدد



* ترحيب

صديقنا العزيز ... أهلاً بك مشاركاً فعالاً فى ندوتنا .. وسوف نتعاون سوياً لنجعل هذا الملتقى الفكرى فرصة لتنمية المعارف ، وصقل المهارات ، وتقوية السلوكيات الحميدة ، وتحسين الأداء الفردى والجماعى .

صديقنا الكريم ... هذه هى الوصايا العشر من أجل مشاركة فعالة وتجربة إدارية متميزة .

١ - إحضر الإجتماع والأسئلة معدة فى ذهنك :

دون المشكلات أو الأسئلة ، وقدمها للمناقشة .. إستعرض محتويات البرنامج قبل بدء العمل .

٢ - إنصت بإصغاء وإهتمام لآراء الآخرين :

إبذل كل جهدك لمعرفة وجهات نظر الآخرين ، ولا تقبل الأفكار التى تبدو غير منطقية ولكن خذها فى إعتبارك .. فنادراً ما يكون هناك حل واحد صحيح .

٣ - فكر بإنطلاق :

لا تقيد فكرك ، وتحرر من القيود الذاتية .. فهذا الإجتماع فرصتك لأن تعبر عما تؤمن به ، وتفكر فيه .

٤ - الإتفاق مع الآخرين :

الإختلاف فى الرأى شئ طبيعى ، ولكن عبر عن ذلك بطريقة ودية ، تجنب الجدل ، إحترم الرأى الآخر .

٥ - لا تحتكر المناقشة :

عبر عن وجهة نظرك فى كلمات موضوعية واضحة ، لاتتكلم أكثر من دقيقة فى كل مرة ، إعط الفرصة لغيرك ، تجنب الخطابة ، تحدث بصوت يسمعه الجميع .

٦ - لا تجعل المناقشة تفلت منك :

لا تتردد فى التعبير عن عدم إستيعابك لنقطة معينة ، وجه الأسئلة المناسبة ، أطلب الأمثلة التوضيحية أو العملية التى تزيد من إستيعابك .

٧ - لا تنشغل مع زميلك فى محادثة جانبية :

لأن ذلك يؤدى إلى التشتت وعدم التركيز ، ويضيع عليك فرصة متابعة الحوار .

٨ - أطرق الحديد وهو ساخن :

لا تتردد فى عرض وجهات نظرك فى الوقت المناسب .. لأن الإنتظار والتأجيل قد يجعل الفكرة غير مناسبة للمناقشة ، وقد يؤدى إلى نسيانها .

٩ - كن عملياً :

إربط المناقشة دائماً بالواقع العملى وفى ضوء خبراتك السابقة وتصوراتك عن المستقبل .

١٠ - البدائل ... البدائل :

لا تسجن نفسك فى إختيار واحد .. فكلما تعددت البدائل كلما إقتربت من الرشد فى القرار .

المدير العام

(د . السيد عليوة)



يصحبنا فى هذا البرنامج كل من :

الترتيب أبجدياً

الأستاذ الدكتور / السيد عليوة .

الأستاذ الدكتور / رضا السيد .

المادة التدريبية من إعداد :

مهندس / محمد أحمد نصار



فهرس المحتويات



* الإشراف فى العملية الإدارية

الإشراف هو تلك الوظيفة الإدارية الخاصة بملاحظة جهود الآخرين وتوجيههم لإنجاز العمل ، وعلى هذا يمكن القول بأن جميع المستويات الرئاسية داخل التنظيم تمثل فى نفس الوقت مستويات إشرافية إبتداءاً من رئيس المصلحة أو المدير العام حتى رئيس أو ملاحظ العمال الذين يقومون على سبيل المثال برصف أحد الطرق ، حيث أنهم جميعاً يقومون بتوجيه ومراقبة جهود العاملين تحت رئاستهم فى إنجاز الأعمال التى أوكلت إليهم .

وقد جرى علماء الإدارة على تقسيم مستويات الإشراف إلى ثلاثة مستويات هى :

* الإدارة العليا :

هو ذلك المستوى القيادى الذى يشمل الوظائف الرئيسية فى قمة السلم الإدارى المسئول عن وضع الأهداف الرئيسية والسياسات العامة للتنظيم ، ويتطلب هذا المستوى أن يتوفر فى من يشغله قدرة فائقة فى أعمال التخطيط والتنظيم .

* الإدارة الوسطى :

وهو المستوى الذى يوجد بين مستوى الإدارة العليا ويعلو مباشرة مستوى الإشراف الأول ، ويقوم هذا المستوى بدور حلقة الإتصال بين الإدارة العليا التى تقوم بالتخطيط والمستوى الإشرافى الذى يشرف على التنفيذ ، ويتمثل هذا المستوى فى مديرى الوحدات الإدارية .

* الإشراف الأول :

ونعنى بذلك المستوى من الموظفين الذين تقع على عاتقهم مسئولية قيادة وإدارة العمل الذى يقوم بأدائه موظفون آخرون ، أى أنهم يقومون بتنفيذ الأعمال عن طريق موظفين آخرين .. ولهذا المستوى أهمية بالغة فى كل تنظيم إذ يتوقف نجاح التنظيم بالدرجة



الأولى على مدى إجادة هذا المستوى الإشرافى والذى يتمثل فى رؤساء الأقسام ورؤساء العمال ... وهذا المستوى هو مجال دراستنا هذه .

الفرق بين الإشراف وأداء الأعمال :

من الطرق الفعالة فى تعريف الإشراف هو أن تفصل بينه وبين أداء الأعمال ، ففى أداء الأعمال يكون الموظف على إتصال مباشر بالعمل نفسه ويكون ذلك الإتصال موجوداً بغض النظر عن نوعية العمل ، فقد يكون تجميع أجزاء منتج ما فى أحد المصانع ، أو شراء مواد ، أو العمل فى أحد مشاريع الأبحاث ... الخ . وبغض النظر عن تنوع جميع هذه الأعمال إلا أنها تشترك جميعاً فى شىء واحد بصفة عامة وهو أن الموظف يكون له إلتصاق ملموس بالعمل الذى يؤديه وله سيطرة كبيرة عليه .

أما فى الإشراف فإن المشرف ليس له إتصال مباشر بالعمل إذ أن المرؤوسين يكونون بين المشرف والعمل المطلوب إنجازه ، وبذلك يكون إشراف المشرف على العمل من بعيد ، بينما يكون فى نفس الوقت مسؤلاً عن كيفية أداء هذا العمل ، وإذا ما كان قد أدى على أكمل وجه أم لا .. أى أنه المسئول أولاً وأخيراً عن أداء هذا العمل .. ونقطة المسئولية عن أعمال الآخرين هذه هى التى تفرق بين أعمال المشرف و الأعمال الأخرى ، فمثلاً إذا قام أحد الموظفين بتدريب بعض الموظفين الجدد ، أو قام بالرد على تساؤلاتهم الفنية أو قام بالتفتيش على أعمالهم ، فإنه لايعتبر مشرفاً إلا إذا كان مسئولاً ومسئولية كاملة عن نتائج أعمال هؤلاء الموظفين .

* الفرق بين الإشراف والإدارة :

من المهم إيضاح الفرق بين الإشراف Supervision والإدارة Management وذلك لتفهم مركز المشرف داخل السلم الإدارى لمنظمة ما فهو ليس إدارى صغير وإنما هو مسئولاً نهائياً وكلياً عن إنجاز الأعمال الموكلة إلى مجموعته ، وهو يشغل وظيفة هامة إذ



أنه يكون حلقة الربط بين التخطيط والإنتاج ، وهو يعرف أكثر من أى شخص آخر داخل التنظيم مدى إمكانية تحويل ما هو نظرى إلى التطبيق الفعلى فى قسمه .

*** المشرف :**

إن المشرف هو ذلك الرئيس المسؤول عن ملاحظة وتوجيه جهود مرؤوسيه لإنجاز العمل وذلك بناءأعلى السلطة المخولة إليه .. ويتميز المشرف فى هذا المستوى الإشرافى (المستوى الإشرافى الأول) بأنه له دور مزدوج فهو متخصص فى وظيفته وفى نفس الوقت مشرف على غيره من الموظفين ، أى أن الإشراف يعتبر جانباًمن مهمته .

والتخصص الوظيفى جانب آخر بمعنى أن المشرف على إدارة المستودعات والمشتريات يجب أن يكون ضليعاً ومتمكناً من فن القيادة والإشراف ، وأن يكون فى نفس الوقت على دراية بأعمال المستودعات وعلاقاتها بالمشتريات .

*** العلاقة بين المشرف والإدارة :**

يحدث فى بعض الأحيان أن تكون الإدارة بعيدة كل البعد أو بمعزل عن الوحدات العاملة ، وعليه يشعر المشرف أنه بمعزل عن الإدارة مما يجعله فى موقف لايحسد عليه ، إذ أن الإدارة فى هذه الحالة قد تطلب منه بعض الطلبات التى يصعب عليه تنفيذها تبعاً للإمكانيات المتاحة له ، وعندما يحدث مثل هذا الموقف فإن المشرف سوف يشاطر قسمه الحديث عن الإدارة كشىء غير محسوس " هم " ويصبح اللفظ " هم " ممثلا لفكرة مجردة للرقابة ينسب إليها كل خطأ ولا ميزة لها .. لذلك إذا سلمنا بمسؤلية المشرف فينبغى أن نعترف بأهمية ومدى هذه الأهمية ، وللمشرف فى نظر مجموعته العاملة كيان ملموس ، ويمثل حلقة الإتصال الواقعية الوثيقة بين الإدارة و المجموعة ، وغالباً ما ينعكس موقف المشرف تجاه الإدارة على موقف مجموعته العاملة .

*** مسئولية الإدارة :**



١- ينبغى على الإدارة أن تحدد تفصيلياً سلطة ذلك المشرف ومسئولياته .. فالسلطة هنا تعنى حق الفرد فى العمل دون الرجوع مقدماً الى أى وظيفة أكبر ، أما المسئولية فتعنى ذلك المستوى فى المنظمة الذى يستجيب له المشرف .. وهذا يقتضى تهيئة السبل للمشرف لكى يتصل بذلك المستوى دون إجراء رسمى وأن تكون لمشاركته فى أى مناقشة الإعتبار التام , وبذلك تضفى الإدارة على المشرف المكانة اللازمة لدعم سلطته .

٢- على المستويات الأعلى فى الإدارة أنها إذا أمكنها التفويض فى السلطة إلى المستوى الإشرافى فإنها لا تستطيع التخلى عن المسئولية .. بمعنى أنها إذا فوضت سلطاتها إلى المشرفين فإنها تظل مسئولة عن نتائج أعمالهم فيم فوضته لهم من سلطات .

٣- من الضرورى أن تباشر كل المستويات فى المنظمة هذه الوظائف الإشرافية التى تكون جزء من مسئولياتها .. وغالباً ما يجد مشرفو الصف الأول أنفسهم فى موقف غير ملائم إذ لا يهتم بهم أحد مالم يحدث خطأ ما .

٤- ينبغى على الإدارة أن تقوم بدور فعال من حيث مراقبة قدرة المشرف على دفع مجموعته إلى إنجاز المهمة المحددة فى الوقت المعين لها .. ويجب أن يحدث هذا بقصد إشباع حاجة المشرف إلى الإعتراف بدوره وشعوره إلى الإنتماء إلى المجهود الكلى ، وإلى إعتباره جزءاً حيوياً من المنظمة بأكملها .

٥- ينبغى عدم إصدار تعليمات إلى المشرف لا يتسنى له تنفيذها ما لم تكن هناك ثمة معلومات أكيدة بأنه فى وسع المشرف الإيحاء ببذل أقصى جهد لتحقيق الهدف المطلوب .

٦- كثيراً ما يعامل المشرف بما يشعره بأنه أقل شأناً رغم أهمية الوظيفة التى يباشرها ، مع أن الكثير مما يواجه المشرف من خيبة أمل من السهل تداركه إذا بذل كبار الموظفين من جانبهم بعض الجهد ، فالتأخير ، أو نقص الأدوات ، والظروف غير المناسبة ،



وتغير السياسات ، وتنقل الموظفين .. هذه الأمور من الممكن أن يتقبلها المشرف بسهولة إذا ما أحيط هو وقسمه بأسبابها فى الوقت المناسب .

المبادئ الأساسية فى الإشراف

يقرر المشرفون المتمرسون بالعمل الإشرافى أنه لاتوجد قواعد عامة مؤكدة تحكم العمل مع الناس ويوضحون بناءاً على خبرتهم أن لكل موظف من العاملين تحت الإشراف شخصية يجب أن توضع فى الإعتبار عند تحديد ورسم علاقات العمل ، ومع تقديرنا لهذه الفروق الفردية بين الناس إلا أنه وجد أن المشرف الناجح فى أداء عمله الإشرافى يتبع عدة مبادئ تتفاوت درجة إستخدامه لكل منها تبعاً لإختلاف الأفراد الخاضعين لإشرافه .

* وهذه المبادئ هى :

ا ـ إعطاء الموظف معلومات كافية عن عمله والجهة التى يعمل بها .

ب ـ عقد إجتماعات دورية لمناقشة مشاكل العاملين .

ج ـ الإشادة بالعمل الجيد للموظف .

د ـ إستخدام النقد البناء لتحسين العمل الضعيف للموظف .

ه ـ إعطاء الفرصة للمرؤوسين لإظهار كفايتهم فى تحمل مسئوليات أكبر .

و ـ عدم التعالى على المرؤوسين .

ز ـ لا تقطع وعوداً لا تستطيع الوفاء بها .

ح ـ لا تنسب أفكار مرؤوسيك لنفسك .

ط ـ أن تعترف بأخطاءك .

ى ـ أن تكون مخلصاً لأفراد مجموعتك .

ك ـ أن تكون مسيطراً على نفسك .

ل ـ أن تكون عادلاً .

م ـ تشجيع الموظفين على تطوير أنفسهم وتحسين كفاءاتهم .



ن ـ توفير البيئة الصحية للموظفين

* وفيم يلى شرح موجز لكل من هذه المبادئ :

أ ـ إعطاء الموظف معلومات كافية عن عمله والجهة التى يعمل بها :

حين يبدأ الموظف عملاً جديداً فإنه يجب أن يعرف على وجه التحديد وبوضوح كل شئ عن المنظمة التى يعمل بها ونوع العمل المطلوب منه أداؤه .. والمشرف المتمرس يعرف أهمية البداية بالنسبة للموظفين الجدد فهو إن عجز أن يجعل الموظف الجديد يبدأ بداية طيبة ، فقد يتطلب ذلك منه فيم بعد جهداً أكبر ووقتاً أطول ، وعلى أى حال فإن أى موظف جديد يجب أن يعرف البيانات التالية بمجرد أن يبدأ عمله :

١ـ أهداف المنظمة ، وتنظيمها ، وكيف تعمل ، وماذا تعمل ، وسياسة الترقيات التى تطبقها على موظفيها . وتقديم هذه البيانات إلى الموظف الجديد يفيد فى عدة نواحى ، فهو يعطى الإحساس للموظف الجديد أنه قد إلتحق بتنظيم جيد يضم موظفين يعرفون واجباتهم ويؤدون أعمالهم على خير وجه . كما أن إقتناع الموظف بأنه إلتحق بتنظيم جيد يؤدى إلى تحفيزه على أداء عمله على أفضل وجه .

٢ـ ماهو عمله على وجه التحديد وكيف يرتبط هذا العمل بأعمال زملائه الموظفين ،ومن هو المشرف عليه ، وكذلك ما هى حقوقه وما هى واجباته .

٣ـ يجب أن يعرف الموظف قواعد العمل داخل التنظيم الذى يعمل به ، ومن هذه القواعد ما يلى :

* من أين يحصل على أدواته المكتبية وحاجاته اللازمة لإنجاز العمل .
* مواعيد الحضور والإنصراف .
* مواعيد صرف الأجور والمرتبات .



* نظام الأجازات .

.... الخ .

٤ـ يجب أن يوضح للموظف كيف يُقيم نشاطه ، وهل سيكون الأساس فى ذلك هو كمية العمل ، أم نوعية العمل المؤدى ، أم غير ذلك .

ومن الممكن أن تقدم معظم هذه المعلومات مكتوبة إلى الموظف الجديد كما أن معرفة المشرف لهذه المعلومات معرفة كاملة تمكنه من أداء عمله على أفضل وجه ممكن .

ب ـ عقد إجتماعات دورية لمناقشة مشاكل العمل :

يعتبر عقد الإجتماعات الناجحة من الوسائل الفعالة فى خلق الروح الجماعية داخل بيئة العمل ، لذا يجب أن يتمرس المشرف على قيادة مثل هذه الإجتماعات للوصول إلى إتخاذ القرارات المناسبة والضرورية لحسن سير العمل داخل إدارته .

ويجب عقد هذه الإجتماعات على فترات دورية لمناقشة مايستجد من تعليمات وكيفية تنفيذها على خير وجه ، ويلاحظ فى ذلك أن التأخير فى إبلاغ هذه التعليمات إلى المرؤوسين أو عدم الدقة فى إبلاغها قد يفتح المجال لإنتشار الشائعات والمعلومات الخاطئة والتى قد تؤثر على أداء العاملين ومعنوياتهم .

كما يجب أن يقوم المشرف بمناقشة مشاكل العمل التى تواجه مجموعته ، وكذلك يمد موظفيه بكل ما يستجد فى مجال عملهم من معلومات جديدة يمكن أن تؤدى إلى زيادة كفاءاتهم ، حيث أن المشرف يجب أن يتوفر فيه إلى جانب قدرته على قيادة الموظفين .. القدرة الفنية ، اى أن يكون متخصصاً فى مجال عمل مجموعته ، حيث أنهم يرجعون إليه دائماً فى كل ما يعترضهم من مشاكل خاصة فى العمل ، لذا ينبغى أن يكون متمكناً من هذه الناحية .



ج ـ الإشادة بالعمل الجيد :

إن كل مشرف ناجح يسلم بأهمية هذا المبدأ ، ويوافق على أن الإشادة بالعمل الجيد يجب أن تكون علناً حيث يؤدى ذلك إلى أن يزيد الموظفين جهدهم ويحمسهم على أداء أعمالهم على أكمل وجه .

ورغم أن الآراء تشير إلى أن الإشادة بالعمل الجيد صفة من صفات المشرف الناجح وأن عدم الإشادة به من صفات المشرف غير الناجح ، إلا أن المسألة تنحصر فى كيفية تنفيذ هذا المبدأ وفيما يلى بعض الطرق التى يمكن للمشرف أتباعها للإشادة بالعمل الجيد :

١ـ أخبر مرؤوسك شفاهة أنه قام بعمل جيد على أن يكون ذلك فى حضور الآخرين كلما أمكن .

٢ـ أخبر مرؤوسك كتابة بذلك وتأكد من حفظ صورة الخطاب فى ملف خدمته .

٣ـ قدم له شهادة جدارة ، أو أى نوع تستخدمه المنظمة مما يماثل الشهادات .

٤ـ إمنحه مكافأة نقدية ، أو أى وسيلة أخرى تكون متبعة فى منظمتك .

د ـ إستخدام النقد البناء لتحسين العمل الضعيف للموظف :

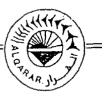
إذا كان من الواجب الإشادة بالعمل الجيد فإنه من الواجب أيضاً الإشارة إلى العمل الضعيف وتوجيه الموظف إلى كيفية تحسين أدائه ، إلا أنه من الملاحظ أن ملاحظة العمل الضعيف ونقده تكون أسهل من الوقوف على الجيد والإشادة به .

*ويجب أن يلاحظ فى نقد العامل المقصر ما يلى :

١ـ أن يكون النقد على إنفراد حيث يكون الهدف منه ليس التشهير بالموظف وإنما الهدف هو تحسين أداءه ، أى أن يكون النقد بناءاً وليس هداماً .

٢ـ يكون النقد فى حدود المعقول إذ أن الموظف قد يظل شهوراً طويلة أو سنوات دون أن ينسى نقداً وجه إليه بهدف إهانته ، بل أن ذلك قد يدفعه الى التخفيض فى عمله عن القدر الذى كان يعمله سابقاً .

٣ـ يكون هدف المشرف الأساسى هو تحسين جهود رجاله وتحفيزهم على أداء أعمالهم بطريقة أفضل ، وليس صب غضبه عليهم .



ه ـ إعطاء الفرصة للمرؤوسين لإظهار كفايتهم فى تحمل مسؤليات أكبر :

لابد أن يتوقع المشرف أنه إن عاجلاً او آجلاً سوف تخلو إحدى الوظائف الرئاسية الإشرافية ، وأن الإدارة سوف تحتاج إلى تعيين أحد مرؤوسيه مشرفاً على مجموعة الموظفين ، لذلك يجب أن يكون على إستعداد لذلك بحيث إذا ما حان الوقت لشغل وظيفة خالية لايعود هناك مجال للقلق والتردد إذ أن أحسن المرؤوسين يكونون ظاهرين لأنهم دربوا وجربوا .. ونحن نفترض هنا بطبيعة الحال أن الأقدمية المطلقة ليست هى الأساس فى ترقية وتعيين المشرفين .

* ويستخدم المشرف فى ذلك الوسائل التالية :

١ـ تسجيل نشاطات مرؤوسيه وكذلك قدراتهم التى يكشف عنها مايؤدونه من اعمال ، على أن يحتفظ بذلك فى سجل خاص بالموظف .

٢ـ إعطاء الفرصة للمرؤوسين عن طريق التفويض بالعمل مكانه عندما يتغيب عن العمل .. والغرض من ذلك هو إعداد المرءوسين وتنمية قدراتهم ، فالموظف الذى يعمل على تطوير نفسه يبرز إذا تهيأت له الفرصة .

٣ـ يجب أن يكون المشرف واعياً لحقيقة أنه بالإهتمام بمرؤوسيه وتطويرهم وإعدادهم فإنه فى نفس الوقت يظهر كفاءته وقدرته كمشرف ناجح ، وبالتالى فإنه يجد الفرصة أمامه للترقية أسرع من غيره من المشرفين .

و ـ عدم التعالى على مرؤوسيك :

يعتقد بعض المشرفين أن التعالى على مرؤوسيهم هو مظهر من مظاهر إثبات رئاستهم وسيطرتهم عليهم ، والتعليل لهذا المسلك من المشرفين يمكن إرجاعه إلى عدة أسباب منها :

١ـ قد يكون المشرف غير متمكن تماماً من عمله ، ويخشى أن المواجهة المباشرة اليومية وإحتكاكات العمل تظهر هذا الضعف وبالتالى يسعى إلى إخفاء هذه الحقيقة عن



طريق وضع حواجز بينه وبين مرؤوسيه ، أى أن التعالى فى هذه الحالة قد يكون مجرد محاولة من المشرف لتغطية خوفه من إكتشاف عدم تمكنه من عمله .

٢ـ أن يكون المشرف ضعيف الشخصية ، وبالتالى يخشى المواجهة والتعامل المباشر مع مرؤوسيه بما قد يؤدى إلى إكتشافهم لضعفه هذا .

٣ـ قد يكون المشرف مرقى حديثاً إلى هذه الوظيفة ، وعلى ذلك يحاول أن يثبت لزملائه الذى رقى عليهم أنه قد أصبح أعلى منهم قدراً ومنزلة ، ووسيلته إلى ذلك أن يتعالى عليهم .

٤ـ قد يكون لدى المشرف إعتقاداً خاطئاً بأن التعالى هو الوسيلة المثلى لإكتساب إحترام مرؤوسيه .

لذلك يجب عليك ألا تتعالى على مرؤوسيك بل أن تكون بمسلكك المنطوى على التواضع وإحترام الذات فى نفس الوقت خير قدوة يقتدون بها .

ز ـ لاتقطع وعوداً لاتستطيع الوفاء بها .

يحدث فى بعض الأحيان أن تواجه الجماعة أو أحد الأفراد الذين يعملون تحت رئاسة المشرف مشكلة ما تتطلب من المشرف أن يتدخل لحلها .. فى هذه الحالة يجب على المشرف أن يراعى ألا يعد بأشياء سوف يؤديها أو سوف يدفع المستويات الإدارية العليا إلى أدائها إلا إذا كان واثقاً تماماً من قدرته على تنفيذ ذلك .

وفى هذا المجال ننصح المشرف بإتباع الآتى :

١ـ أن يكون على علم تام بمدى ونوعية الصلاحيات المخولة له .. ويستطيع معرفة ذلك عن طريق الإطلاع على اللائحة التنظيمية أو القرارت المحددة لمسئولياته وصلاحياته .

٢ـ أن يتأكد أن ما وعد بتنفيذه يدخل فى نطاق هذه الصلاحيات وبالتالى يكون قادراً على إتخاذ القرار وتنفيذه .



٣ـ إذا كان يشك فى أن الموقف أو المشكلة خارج نطاق صلاحياته فإنـه يستطيع أن يعد بأن يحاول إقناع المسئولين بما توصل إليه مع مرؤوسيه ، مع تجنب التلميح بأنه متـأكد من أن التوفيق سوف يحالفه أو أنه ربما يفشل فى ذلك .

وإتباع هذه المبادئ يؤدى إلى زيادة ثقة المرؤوسين فى المشرف عليهم وفى كل مـا يعدهم به .

ح ـ لا تنسب أفكار مرؤوسيك لنفسك :

من بديهيات الإشراف أنك تنظر إلى نجاح مرؤوسيك على أنـه نجاح لك شخصياً .. لأن المشرف الكفء هو الذى يستطيع أن يجعل من مرؤوسيه موظفين أكفاء أيضاً .

إلا أننا نرى فى بعض الأحيان أن بعض المشرفين يعتقدون أن أى فكرة جديدة تتعلـق بالعمل يجب أن تصدر منهم شخصياً ، ونجدهم يتصرفون حيال الأفكار الجديدة التى تقدم لهـم بإتباع بعض الأساليب التالية :

١ـ أن يسفهوا أى فكرة جديدة يتقدم بها أحد مرؤوسيهم .

٢ـأن يقللوا من قدرات مرؤوسيهم ويحاولون إظهارهم بمظهر غير المتمكنين من أعمالهم و بالتالى غير القادرين على إبتكار أفكار جديدة .

٣ـ أن يرفضوا الفكرة عندما تقدم لهم .. وذلك رغم إقتناعهم بصحتها ، ثم يعودون بعد فترة من الزمن ويضعونها موضع التنفيذ على أساس أنها نتـاج تفكيرهم وإجتهادهم الشخصى .

٤ـ أن يظهروا إعجابهم بالفكرة ويرحبون بها ثـم لاينفذونها علـى الإطـلاق ولا يوضحون لمرؤوسيهم أسباب عدم التنفيذ ، ويعتمدون على الوقت فى نسيان هذا الموضوع .

لذلك يجب عليك أن تتدارس الأفكار الجديدة التى يتقدم بها مرؤوسيك ، وفى حالـة إقتناعك بها يجب أن تحاول إتخاذ الخطوات التى تمكن من تنفيذها ، فإذا لم تستطع وضعها موضع التنفيذ فعليك أن توضح لمرؤوسيك الأسباب التى أدت إلى ذلك .



ط ـ أن تعترف بأخطائك :

إن المشرف مثل أى فرد آخر داخل المجموعة التى يرأسها قد يصيب وقد يخطئ فى رأيه أو فى قراراته ، إلا أن بعض المشرفون يعتقدون أن كونه رئيساً لهذه المجموعة يعنى أنه يجب أن يكون دائماً على صواب ، وأن قراراته هى دائماً القرارات السليمة ، إلا أن هذا خطأ ، إذ أن المشرف مثله مثل أى فرد آخر داخل المجموعة ، بل أن مسئوليته فى هذا الشأن أكبر .. إذ أن قراره الخاطئ قد يصيب الآخرين بأضرار جسيمة .

لذا يجب على المشرف أن يتقبل بصدر رحب فكرة إحتمال أن يخطئ وأن عليه أن يتحمل نتائج أخطائه هذه .

ولنفترض مثالاً على ذلك .. أن المشرف أعطى توجيهاً شفهياً لأحد مرؤوسيه للقيام بعمل ما بطريقة معينة ، ثم حدث أن ترتب على إتباع هذه الطريقة التى إقترحها المشرف أن حدثت أخطاء تستدعى المساءلة ، فى هذه الحالة يجب ألا يتراجع المشرف ، وألا يلقى بالتبعة على أكتاف مرؤوسيه ، وإنما يجب عليه أن يعترف بخطئه وأن يتحمل نتائج هذا الخطأ .

وهكذا يكتسب ثقة وإحترام مرؤوسيه له ، كما أن مثل هذا السلوك يجعل مرؤوسيه على إستعداد تام لتنفيذ جميع ما يطلبه منهم ، لأنه بسلوكه هذا أوجد لديهم الثقة الكاملة فيه .

ى ـ أن تكون مخلصاً لأفراد مجموعتك :

يعتقد بعض المشرفين أنه يستطيع أن يكتسب ثقة وإحترام مرؤوسيه عن طريق إستخدام بعض الألفاظ البراقة وعبارات المجاملة السطحية دون أن يكون لديه الشعور الحقيقى بالإخلاص لهم .. وهنا يجب أن نقول للمشرف أن مرؤوسيك سوف يستطيعون مع الوقت التفريق بين ما هو حقيقى وما هو كاذب أو سطحى ، لذلك حاول دائماً أن تكون مخلصاً ، وأميناً فى علاقاتك ومعاملاتك معهم ، فلا تظهر غير ما تبطن لأن هذا سيؤدى إلى عدم ثقتهم بك ، وشكهم فى إخلاصك لهم ، وبالتالى يقل أو ينعدم ولاؤهم لك .



كمثال على ذلك .. نفترض أنك إشتركت فى مناقشة مسألة تتعلق بمجازاة أحد موظفيك ، وكنت أنت مقتنعاً بعدم استحقاقه لهذا الجزاء ، هنا يستدعى إخلاصك لمجموعتك أن تبذل أقصى مايمكنك للحيلولة دون توقيع الجزاء ، هذا مع علمك المسبق أن مرؤوسيك قد يعلموا ، وقد لايعلموا بما بذلته من جهد .

ك ـ أن تكون مسيطراً على نفسك :

ونعنى بهذا المبدأ أننا جميعاً عرضة للإنفعالات النفسية المتنوعة ، إلا أنك كمشرف يجب أن تتميز على مرؤوسيك بهدوء أعصابك وقدرتك على معالجة الأمور بروية وحكمة ، وأن لاتترك نفسك تنجرف فى تيار إنفعالاتك ، كأن يرتفع صوتك بالصياح أثناء عملك بالمكتب ، أو أن تلقى بالأدوات المكتبية فى ثورة وغضب ... الخ . إن سلوكاً من هذا النوع لا يعد قدوة سيئة لمرؤوسيك فقط ، بل إنك بذلك تشجعهم على إتباع نفس الأسلوب فى معاملتهم لبعضهم البعض وفى معاملتهم للمراجعين .

يكمل هذا المبدأ أن تكون مستمعاً جيداً لآراء وشكاوى مرؤوسيك ، إذ أنه من الملاحظ أن الفرد يفقد القدرة على سماع وتفهم الآخرين عندما يفقد سيطرته على نفسه .

وهنا يجدر بنا أن نوضح لك شروط الإستماع الجيد :

١ـ ألا تشغل نفسك بأشياء أخرى أثناء إستماعك وأن تركز ذهنياً على تتبع ما يقوله الشخص الآخر .

٢ـ أن تقلل بقدر الإمكان من مقاطعته إلا إذا كان ذلك ضرورياً لكى تستطيع تتبع حديثه .

٣ـ أن تحاول أن تتصور نفسك فى مكان صاحب المشكلة حتى تستطيع أن تشعر بمشكلته ، وبالتالى تكون أقدر على مساعدته فى حلها .

* ويلاحظ أنه فى بعض الأحيان يكون حل مشكلة مرؤوسك فى أن تستمع له بإهتمام ومشاركة .



ل ـ أن تكون عادلاً :

والعدل هنا هو ألا يكون هناك تمييز فى معاملتك لمرؤوسيك إلا على أساس الكفاءة الفعلية فى أدائهم لأعمالهم .. وأن العلاقات الشخصية ، وصلات القرابة ، والإستلطاف للبعض لايجب أن يكون مبرراً لأحداث التمييز بين مرؤوسيك .

م ـ تشجيع الموظفين على تطوير أنفسهم وتحسين كفاءاتهم :

يدور هذا المبدأ حول فكرة أن التعليم لاينتهى ولايتوقف بمجرد التخرج من المدرسة أو من الجامعة وإنما يجب أن يستمر بحيث يكون التعليم عملية مستمرة ملزمة للفرد طوال حياته .

وعلى المشرفين أن يحاولوا ما إستطاعوا دفع مرؤوسيهم إلى الإطلاع والتعليم المستمر ، ومن يوفق من المشرفين فى ذلك فإنه سوف يجد أنه يعمل مع جماعة من الناس يرتادون آفاقاً كثيرة وينقلون إلى عملهم من الآراء والأفكار مايحسنها كل يوم .

ن ـ توفير البيئة الصحية للموظفين :

قد يبدوا من غير المألوف أن نتحدث عن توفير البيئة الصحية ، ونحن نتحدث عن الإشراف فى المكاتب الحكومية حيث أنه جرت العادة على الحديث عن ذلك فى المصانع حيث يستخدمون هناك الآلات والأدوات والأجهزة الأوتوماتيكية .. إلا أنه رغم ذلك، فتوفير هذه البيئة الصحية قد يكون على نفس الدرجة من الأهمية كما فى المصانع تماماً ، فالتعثر على أرضية مدهونة بالشمع ، أو الإمساك بمفاتيح كهربائية تالفة ، أو الوقوف أمام أبواب تفتح بطريقة أوتوماتيكية ، أو فتح الأدراج السفلى من دولاب .. بالإضافة إلى مشاكل التهوية والإضاءة وغيرها من المشاكل .. مثل حضور موظف إلى عمله وهو مصاب ببرد شديد معد ، كل هذه الأشياء التى تبدو بسيطة تؤدى إلى حوادث خطيرة ، لذا يجب أن يهتم المشرف بأن يوفر بيئة صحية للموظفين .



أسلوب المشرف فى القيادة :

وجد أن هناك ثلاثة أنواع من القيادات الإشرافية وهى :

١ـ القيادة الإستبدادية Autocratic Leadership :

والمشرف فى هذه الحالة هو الذى يضع ويصدر جميع القرارات ولايشجع الموظفين على مناقشة هذه القرارت ولايشركهم معه فى رسم السياسة العامة للعمل .. وهذا النوع من الإشراف غير مرغوب فيه ، ويواجه مصاعب كثيرة إلا أنه قد يكون ناجحاً فى بعض الحالات المحددة .. مثل عمل معين يجب أن يتم فى وقت قصير جداً ، وكما فى بعض الحالات فى الجيوش .

٢ـ القيادة الرخوة Free - rein leadership

والمشرف من هذا النوع من القيادة يعطى موظفيه قدراً كبيراً من الحرية بل أنه يحاول أن يكون زميلاً طيباً لموظفيه ، وهذا المشرف يتردد عادة فى إتخاذ القرارات ، ويشغل نفسه فى الأعمال الروتينية ، إلا أن هناك حالات ينجح فيها هذا النوع من الإشراف .. ومثال ذلك الإشراف على جماعة من الموظفين الأخصائيين المدربين أحسن تدريب كالكيميائيين الباحثين الذين يشتغل كل منهم فى مشروع مستقل عن الآخر .

٣ـ القيادة الديموقراطية Democratic Leadership :

وهو أكثر أنواع الإشراف نجاحاً ، والمشرف الديمقراطى يشجع موظفيه علىالإشتراك معه فى رسم خطة العمل وفى طريقة القيام بالعمل ، والمشرف الديموقراطى وإن كان هو القائد إلا أنه يظل دائماً عضواً من أعضاء المجموعة العاملة ، فالموظفون يهمهم أن يستشاروا فى الأمور التى تمس حياتهم ومستقبلهم إذ أن الرضا الوظيفى والإنتاج المرتفع يسيران عادة جنباً إلى جنب .



إن نوع القيادة المطلوبة تختلف بإختلاف الموظف ونوع العمل ، لذلك فإن كل مشرف قد يكون فى وقت من الأوقات إستبدادى أو ديموقراطى أو مشرفاً رخواً تبعاً لما يتطلبه الموقف والحالة التى يواجهها .. مثال ذلك ففى مجموعة معينة قد يشرف المشرف بالشكل الرخو بالنسبة للأخصائيين المدربين تمام التدريب ، وبالشكل الإستبدادى للكاتب على الآلة الكاتبة ، وبالشكل الديموقراطى بالنسبة للكتبة الماهرين المدربين على العمل .

والمشرف كقائد يتعامل مع مرؤوسيه كأفراد لهم ميول ورغبات مختلفة تبعاً للفروق الفردية بينهم وكذلك كمجموعة عمل (Team Work) وفى كلتا الحالتين فهناك بعض النقاط التى يجب على المشرف أن يوليها إهتمامه فى أسلوب تعامله مع الفرد والجماعة ككل .. فبالنسبة للفرد تكون المقابلة الشخصية من الضرورات الأساسية فى متابعة ومعالجة الشخصية ، ويجب أن يراعى فى المقابلة مايلى :

أ ـ المقابلة :

إن المقابلة ليست محادثة .. ولكنها فرصة للمشرف لكى يكتشف السبيل إلى حل مشكلة الفرد ، وللحصول على أقصى فائدة من هذه المقابلة فإن على المشرف إتباع أساليب معينة فى إجرائها يمكن إجمالها فيما يلى :

١ـ الإستماع فى تأنى وبإهتمام ظاهر .

٢ـ ترك الشخص الآخر يجرى أغلب الحديث .

٣ـ على المشرف أن يتذكر أنه إنما يحاول تغيير إتجاه وليس الإنتصار فى مناقشة .

٤ـ إظهار الإستعداد للإجابة على أية أسئلة .

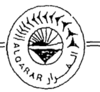
٥ـ الإحتفاظ بالسيطرة على المقابلة بالعناية فى توجيه الأسئلة .

٦ـ إلتزام الصراحة فيما يتعلق بتقدير خطورة المشكلة وأثرها العكسى على الإنتاج .

٧ـ على المشرف ألا يبذل وعوداً أويمنح مزايا أثناء المقابلة .

٨ـ على المشرف ألا يوجه تهديدات .

٩ـ على المشرف أن يبين للفرد أهمية الإحتفاظ بروح الفريق والحاجة إلى بذل أقصى مجهود فردى .



أمـا بالنسـبة للمجموعـة فإنـه يجب علـى المشـرف أن يدرسـها ليكتشـف خصائصهـا المميزة وهى :

١ـ ولاء المجموعة Group Loyality :

إن المجموعة تكون مخلصة أولاً لنفسها ولأعضائها ، ويكون لديها شعوراً قوياً نحـو حماية كيانها ، والمشرف الذى يسلم بذلك ويحترم هذه المؤثرات يجد نفسه مقبولاً كعضو فى تلك المجموعة وكقائد لها .

٢ـ وحدة المجموعة Group unity :

إن إخلاص المجموعة وتعاونها فى العمل يتوقـف علـى وحدتهـا فالمجموعـة تتطلب معاملتها كمجموعة وليس كجماعة أفراد منفصلين ،وبإعتبار المشرف قائداً أو موجهـاً يجب عليه إيجاد هذه الوحدة والحفاظ عليها ، وإطراء الجماعة أو لومها كجماعة .. له أكبر الأثـر فى تحقيق ذلك .

٣ـ مقاومة المجموعة GROUP RESISTENCE

إن المجموعة تقاوم بشدة كل تغيير يفرض عليها من خارجهـا ومـن ثـم فمـن المهـم بالنسبة للمشرف ألا يكون منفصـلاً عن مجموعتـه وإنمـا يجب أن يكـون جزءاً منهـا بحيث يكون أى تغيير مقبولاً من المجموعة أيضاً .. وعلى المشرف ألا يعتبر ذلك قضية مسلم بهـا ، فالتغيير يجب أن يتم أيضاً على أنه من قبيل التقدم وضرورى لخير المجموعة .

وظيفة المشرف

هناك إحتمالان يواجهان كل مشرف .. فإما أن يعهد إليه بقسـم إعتـاد العمـل فـى ظـل مشـرف سـابق ، وهنـا سـوف يجد المشرف نموذجـاً مـن السـلوك الوظيفـى المتـأصل فـى المجموعة ..وإما أن يكون أول مشرف بالنسبة للمجموعة .

وفى كلتا الحالتين تكون رغبته وغايته أن يخلق فى المجموعة العاملة نموذجاً مـــن



السلوك الوظيفى يعتقد فى تحقيقه أقصى الكفاية .. ولبلوغ هذه الغاية ينبغى على المشرف أن يعرف أولاً ماذا يعمل ، وثانياً كيف يؤدى هذا العمل بكفاءة .

وأحد هذين الأمرين هو المشكلة الوظيفية Function والآخر هو الأسلوب Method والذى يتبعه المشرف فى أداء هذا العمل .. وإننا نعنى هنا أساساً مشرف الصف الأول الذى يحتاج إلى تشجيع وتوجيه المستويات الإشرافية الأخرى ، فهو السلطة المباشرة لقسمه .

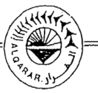
وقد يبدو القسم بالنسبة للمشرف من حيث أفراده المختلفين سناً وخبرة ومقدرة وشخصية أمراً محيراً .. إلا أنه بالإستعانة بالمشرفين القدماء يمكنه أن يتغلب على هذا الشعور .

إن مشكلة المشرف وتكيفه مع البيئة الجديدة جدير بالإعتبار .. فقد كانت خبرته السابقة تتمثل فى معالجة أشياء ، أما الآن فعليه معالجة أفراد .. وفى الماضى كان يستمد مكانته مما يعمل ، ولكنه الآن يستمدها مما يمكن أن يؤديه الآخرين .. كما كان بإمكانه كموظف عادى فى قسم أن ينتقد جهاراً نقص الكفاية ، أما الآن فعليه أن يعالج نقص الكفاية هذا .

وهو يشعر كمشرف حديث التعيين بالنشوة والرضا عن النفس .. إذ بإختياره كمشرف يكون قد تفوق على أقرانه السابقين ، وسوف يحاول أن يبرز إختياره لهذا المنصب.

ويمكن أن تعرض وظيفة المشرف وفقاً للعوامل التالية :

* أولاً : عامل الوظيفة . The Job Factor
* ثانياً : العامل البشرى . The human Factor
* ثالثاً : عامل التنظيم . The Organization Factor



ويجب ملاحظة أن هذه العوامل تتداخل مـن الناحية العملية .. إذ لا يتـأتى أن يتغلب كل منها على العوامل الأخرى .. إلا أنه ربما كـان لأحد هذه العوامـل تـأثيراً يفـوق العـاملَيْن الآخرين بالنسبة لحالة معينة .. وتكون مشكلة المشرف هى حفظ التوازن بينها .

* أولاً : عامل الوظيفــة . The Job Factor :

١ـ الإلمام بالعمل Knowledge of The Job :

من الضرورى أن يكون المشرف ملماً تماماً بكافة نواحـى العمـل فمهمـا كـانت نقـاط ضعف المشرف .. فليس هناك أشد خطورة عليه من عدم إلمامه بالعمل المنـوط بـه قسمه ، إذ أن المشرف يجب أن يكون قادراً على تفسير سبب ما قد يشوب بعض الأعمال من أخطـاء ، وقـادراًعلى تعليم مرؤوسيه الإجـراء السـليم للتغلـب علـى هـذا الخطـأ بحيث يقلـل إحتمـال تكراره .

والمجموعة العاملة تكـون عـادة أكـثر تسـاهلاً مـع المشـرف إذا أعجبت بمـا لـه مـن مهارة فنية ومعرفة وكفاية .

٢ـ التخطيط Planing :

لا يمكن أن يكون لمجهود الجماعة فاعليته دون تخطيط كافى .. ودور المشـرف هنـا يتمثل فى تحققه من أن جهود مجموعته تسير فى سبيل تحقيق الهـدف المخطـط لـه .. وهـذا يؤكد وجود تفاهم كامل وواضح بين المشرف ورئيسه .. بحيث يكون المشرف على علم بمـا هو مطلوب من قسمه تحقيقه على وجه الدقة .

إن معرفة المشرف للحقائق تجعله قادراً على التفكير السليم فيما يكـون عليـه النظـام الواجـب إتباعـه ، وتتـابع العمـل ، ومـدى الصعوبـة المحتمـل مواجهتهـا فـى إنجــاز العمــل ، والوقت المناسب لإنجازه ، فضلاً عن ذلك يمكنه التفكير فى مدى إجزاء العمل بالنسبة لقـدرة ومسئوليات أعضاء قسمه المنفردين .



وليس هناك ثمة مجال فى عمل الإشراف للتخمين .. إذ أن المشرف ليس عليه أن يخطط للحاضر القريب ، ولكن للمستقبل أيضاً .. وليس هذا عملاً تخمينياً ، ولكنه التقدير المستند إلى المعرفة والخبرة .

٣ـ تحليل العمل Analysis of Work :

إن التخطيط الناجح يستند إلى التحليل والتقسيم الدقيق للعمل ، فتجزئة العمل إلى ثمانية أجزاء متساوية لوجود ثمانية أفراد فى القسم إتجاه له بعض مساوئه ، لذا يجب بقدر الإمكان أن يكون كل جزء من العمل متكاملاً فى ذاته ، وأن يكون كماً معقولاً يتناسب مع قدرات وخبرات كل من مرؤوسيك .. وهذه الأجزاء يمكن ضمها إلى بعضها بسهولة بحيث تشكل عملاً تاماً ، فإذا إستنفذ ضم الأجزاء إلى بعضها وقتاً طويلاً دل ذلك على عدم العناية الكافية بتجزئة العمل .

إن كل من التخطيط وتحليل العمل يجب أن يأخذ فى الإعتبار أيضاً الترتيب السليم للأثاث والمهمات والنماذج المستعملة حتى يقل ما يضيع فى إنتقالات الموظفين غير الضرورية وتكرار العمليات وصعوبة إنجاز الأعمال .

٤ ـ الأسلوب Method :

إن الألمام بالعمل ضرورى لدراسة الأسلوب ومعناه دراسة طريقة أداء مرحلة ما فى العمل ، وينبغى أن يكون المشرف مقتنعاً بأن الأسلوب أو الإجراء المستخدم يحقق أقصى إنتاج بأقل مجهود ، وعليه أيضاً البحث دائماً عن تحسينات .. والكثير منها يصدر عن القسم إذا ما شجع المشرف الإبتكار وبحث كل إقتراح مع مقدمه مدخلاً فى حسابه مدى مساهمة تنفيذ هذا الإقتراح فى تحقيق الهدف النهائى للقسم .

٥ ـ التنظيم Organization :

إن التنظيم الجيد للعمل يزيل الكثير من الإضطرابات التى يمكن أن تنشأ عن الظروف



الطارئة ، إذ أن الأسـاليب النمطيـة (Standard Methods) للأعمـال الروتينـة وثبـات السياسة والإستمرار والتبسيط والمرونه ، كلها تشكل نموذجـاً شـاملاً للتنظيـم الـذى لا مجـال فيه للإضطراب أو سوء الأداء .

٦ ـ التنسيق Coordination :

وهو يعنى التوفيق الفعال بين جميـع عنـاصر الإنتـاج إذ أن وظيفـة المشـرف هـى أن يجعل قسمه يؤدى ما يناط به من أعمال بأقصى كفاءة ممكنة ويشترط لذلك أن يعرف مقدماً طاقة هذا القسم وأن يقوم بالتخطيط وتحديد الأسلوب الواجب إتباعه وتقسيم العمـل بالتعـاون مع أفراد قسمه مما يمكنه من الحصول على أحسن النتائج ، فالتنسيق يعنـى التوافـق الفعـال بين الإنسان والآلة التى يفوقها أهمية وتعقيداً ، ويقصد بالآلة هنـا كـل مـا مـن شـأنه التـأثير على عمل الفرد مثل الأثاث ، والأدوات ، والإضاءة ، والتهويه والآلات المستخدمه فى إنجـاز العمل .

وعلى المشرف أن يضع فـى إعتبـاره أن مـن السـهل جعـل الآلـة تتكيـف مـع مطـالب الإنسان أكثر مما لو حاول جعل الإنسان يتكيف مع مستلزمات الآلة فالإتجـاه الواجـب إتباعـه هو جعل الإعتبار الأول هو الإنسان .

٧ ـ التكلفة Cost :

يدرك المشرفون فى التجـارة والصناعـة (إدارة الأعمـال) بصفـة عامـة أثـر التكلفـة والحاجة إلى تقليل الخسارة الناشئة عن نقص الكفاية والإنفاق غير المدروس .

وينبغى على المشرف العناية والتركيز على خفض التكلفة عن طريـق التشـجيع علـى زيادة المجهـود وتحسـين الأسـاليب المتبعـة ، والإهتمـام بمزيـد مـن الشـعور بواجـب الخدمـة العامة .



* ثانياً .. العامل البشرى The Human Factor :

إن فهم وتطبيق عناصر عامل الوظيفة السابق عرضها ماهو إلا جزء من المعرفة التى يحتاجها المشرف للقيام بعمله على الوجه الأكمل .. لأنه من الضرورى للمشرف أن يعرف كيف يتعامل مع موظفيه .. فهو لكى يحصل على أفضل النتائج المرجوة من موظفيه يجب عليه أن يكون قائداً Leader لهم وليس مفروضاً عليهم .. فهو كمشرف لا يقوم عادة بالعمل بنفسه ولكنه يدفع ويرشد موظفيه للقيام به ، وعليه أن يدرك أنه بمجرد أن يعمل الأفراد سوياً ينمو بينهم إتجاه وسلوك جماعى يختلفان غالباً عن أتجاه وسلوك أى من أعضاء تلك المجموعة فيما لو كان منفرداً .. وعليه أن يتذكر أيضاً أنه مهما كانت كفاية النظرية فى التخطيط والتنظيم والأساليب .. فلا معنى لها مالم يرتضيها الأفراد الذين يشرف عليهم ، ولم يرتضوه كقائد لهم .

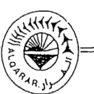
ويستطيع المشرف أن يصنع الكثير لكى يدفع موظفيه إلى إجادة أعمالهم والإقبال عليها .. وفيما يلى إحدى عشرة نقطة هامة يجب أن يضعها كل مشرف أمامه إذا كان يرغب فى تحسين كفايته كقائد ومشرف :

١ــ كسب ثقة مرؤوسيه :

يستطيع المشرف أن يقوم بأعمال مختلفة تجعل الموظفين يثقون فيه ويعتمدون عليه .. مثل إجادته لعمله إجادة تامة ، ومساندته لهم فى الأوقات العصيبة ، كذلك تنفيذه للوعود التى يعدها ، ومراعاة العدالة فى معاملتهم ، وتحمل المسئولية لخطأ إرتكبه موظف إذا كان هذا الخطأ فى الواقع كان نتيجة لخطأ من المشرف ذاته .. كأن يصدر للموظف تعليمات غير وافية أو فيها لبس وإبهام .

٢ــ دعم ثقة المرؤوسين فى أنفسهم :

ويمكن أن تبنى هذه الثقة عن طريق جعل كل موظف يعرف ماهو المطلوب منه ، وإطلاعه على مدى تقدمه فى عمله ، والإشادة بالعمل الجيد ، ومعاونة الموظف فى التغلب



على أى نقص يشعر به فى العمل سواء عن طريق التدريب ، أو عن طريق الإرشاد أثناء العمل .

ويجب أن تعهد إلى مرؤوسيك بأعمال ذات مسئوليات أكبر إذا أظهر مقدرة على تحمل المسئولية ، وكذلك تزكية الموظف الكفؤ المؤهل لوظائف أعلى أو للترقية مع تشجيعهم على أن يتقدموا بما يروه من مقترحات لتطوير العمل ، وتحسين الأداء .. وتنفذها كلما كانت جديرة بالتنفيذ .

٣ـ إثارة إهتمام المرؤوسين بعملهم :

ويمكن للمشرف أن يبعث هذا الإهتمام فى نفوس مرؤوسيه عن طريق إظهار التقدير لما يؤديه الموظف من أعمال مع إيضاح الصلة بين ما يؤديه من أعمال وبين الأعمال الأخرى داخل الإدارة ، وكذا ما يساهم به فى تحقيق الأهداف العامة للمنظمة مع إيضاح السبب فى كل عمل يطلب منه القيام به .

٤ـ معاملة مرؤوسيه كأفراد :

على المشرف أن يعامل كل فرد من مرؤوسيه على أنه إنسان مستقل له مشاعره وأحاسيسه الخاصة .. ومن ذلك أن يهتم بهم وبهواياتهم وكيفية تمضية أجازاتهم مثلاً ، والنظر إلى شكواهم من وجهة نظرهم الشخصية ، ويقدم لهم الثناء كلما إستدعى الأمر ذلك .

٥ـ توزيع العمل :

على المشرف توخى العدالة فى تقسيم العمل بحيث يكون لكل فرد فى القسم نصيب مناسب من العمل مع مراعاة إسناد المهام الصعبة للأكثر قدرة .. إذ أن الأقل قدرة تعوزهم الكثير من الحوافز المشجعة على زيادة المجهود .. وغالباً ما يفتقدون الثقة تماماً ، وبالمثل يحاول المشرف إعطاء العمل للموظف الأكثر رغبة فى أدائه حيث تزيد رغبة الموظف فى العمل على مقدرته فى أدائه .

٦ـ النظام :

إن النظام المثالى هو ما إلتزمه المرء تلقائياً (Self Imposed) .. ويستطيع المشرف أن يعاون كثيراً فى تحقيق هذا النظام التلقائى الإختيارى بمباشرة الرقابة ، والعدل ، والحزم .



والنظام الإدارى لايتسنى تحقيقه إلا فى الجماعات المتعاونة التى تسودها روح الجماعة .. حيث يكون الأفراد أشد إدراكاً لتساندهم المتبادل .. وترجع روح الجماعة وترابطها إلى معرفتها لماذا ؟ .. وكيف تؤدى العمل ؟ ، ولأنها تحترم مشرفها وتخافه وتنظر إليه كواحد منها .. وهذا النوع من الجمعات يقاد ولايساق .

٧ـ التدريب :

على المشرف أن ينظر إلى تدريب قسمه كجزء هام من واجباته .. والتدريب قد يتم فى مركز تدريب ، أو خلال العمل نفسه .. وفى كل حالة يلتحق فيها شخص بالقسم على المشرف أن يبدأ مباشرة بتنظيم طريقة لتدريبه .. فإذ ما أتم ذلك بالنسبة لكل فرد فإن القسم كله يغدوا مستكمل التدريب ، وكل من أعضاءه قادراً على أداء واجبات الآخر الرئيسة .. ربما ليس بمثل كفائته ، ولكن على الأقل فى المستوى المناسب فى حالة وقوع طارئ .

والتدريب هنا لايقتصر دوره على المهارة الفنية .. ولكن يشمل أيضاً تفهم سياسة المنظمة وإتجاهاتها ، والعمل جماعةً ، وأساليب التطوير الذاتى .

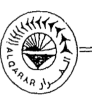
وينبغى أن يكون التدريب جزءاً مكملاً لخطة واسعة ، وأن يكون مسموحاً بإجرائه فى المنظمة .

٨ ـ المكافأت و العقاب :

إن حسن أداء العمل يؤدى إلى الشعور بالرضا ويعتبر هذا الشعور فى حد ذاته مكافأة .. ونقص الكفاية وما ينتج عنه من فشل فى أداء العمل هو بذاته عقاب .. وهذاالنوع من المكافأة والعقاب يستلزم مستوى عال من الإشراف يجعل من الأحساس بالواجب الوظيفى حقيقة واقعة .

٩ ـ المشكلات الشخصية :

على الرغم من أن المشرف يولى بالغ إهتمامه جميع العوامل المؤثرة على إنتاج مجموعته العاملة .. فإنه لا يستغرب إذا ما واجه فى أية لحظة رد فعل غير متوقع من أفراد قسمه .. إن من بين كافة العناصر المختلفة التى يعالجها المشرف يعتبر العنصر الإنسانى



(البشرى) أكثرها أهمية وحساسية ، ومشاكله هى تحد لمستوى مهارته الإشرافية ، وعليه أن يكفل حلها ، ورغم ذلك فإن المشاكل الشخصية (الإنسانية) لا تجد دائماً من الإهتمام الكفاية ، فكثيراً ما ينسى الشخص فى غمرة إقباله على عمله مشكلته الخاصة إذا كانت ذات صفة منزلية أو مالية ، ويكون العمل فى ذاته هو الملجأ الوحيد وله قيمة علاجية قوية ، وفى تلك الحالة خيراً للمشرف ألا يتدخل ، وإذا كان المشرف قد أوجد بينه وبين مجموعته العاملة حالة ثقة متبادلة ، فمن المؤكد أن هذا الموظف سوف يطلب مساعدته ومشورته ،ويمكنه عمل الكثير لإيجاد صلة طيبة فى هذا المجال إذا ما أولى الشئون اليومية لحياة الفرد العائلية أهتماماً حقيقياً .

وإلتزام الصبر واللباقة وحسن التفاهم هو السبيل لحل المشاكل .. وعلى المشرف قبل كل شئ حل مشاكله الخاصة فالمشرف السعيد الراضى عن حاله أكثر ميلاً إلى خلق مجموعة عاملة سعيدة راضية .

١٠- الإتصال :

ونعنى به نقل الأفكار من شخص إلى آخر بطريقة تكفل الفهم الواضح المدرك للمعنى ، لذلك فعملية الإتصالات تعتبر بالغة الأهمية سواء كانت متعلقةبإعطاء أوامر شفهية كانت أو كتابية .. وهذه الأوامر يجب أن تكون دقيقة واضحة ، ومختصرة ، وبسيطة ، وبلغة لاتسمح بأى لبس .. فكثيراً ما يؤدى عدم الوضوح والتحديد إلى التنازع والفشل .

إن المشرف يجب أن يكون مقتنعاً بأن ما يصدره من أوامر يمكن للفرد تنفيذه وإذا كان للمشرف سلطة إصدار الأوامر فإنه مسئول عن التأكد من تنفيذها .

ووظيفة المشرف ملاحظة الأداء وإذا كان ثمة ضرورة للتصحيح فيجريه بروح المُعلم المُخلص .. وإذا كان اللوم ضرورياً فليكن فى حزم ولكن مع توخى العدل .. وعليه قياس النجاح والفشل وفق معيار قدرة المرء ، وليذكر دائماً أن ثمة سبب وراء الفشل ، ويوجد الحل دون شك فى معالجة هذا السبب .

١١ - الحزم

بعدأن عرضنا لعامل الوظيفة والعامل البشرى .. علينا أن نتأنى ونمعن النظر فقد أكثرنا من الحديث عن أهمية العنصر الإنسانى ، والحاجة إلى الوثوق من قبول الإنسان



للعمل الذى تتوقع منه أن يؤديه . ومهما يكن فى الأمر فإن القبول والرغبة يخضعان غالباً لعدة عوامل لا يمكن السماح بتداخلها فى حالة العمل .. إن الكسل ، وعدم الطاعة ، والإهمال ، والمقاومة ، والأنانية ، وغيرها من إتجاهات سلبيه مماثله ، لا يمكن تقبلها كمبررات كافية لإضعاف الجهد .. والمشرف غالباً ما يرى ضرورة إلتزام الحزم فى معاملة أى شخص يظهر مثل هذه الميول .

هذا ويلزم أن يبين من تصرفات المشرف أن سلطته ليست محل شك وإذا كان ثمة ضرورة لإتخاذ إجراءات تأديبية Disciplinary Measures فعليه أن يتوخى العدالة فى ممارستها وإذا إستوثق من عدالتها فعليه ألا يتراجع فى قرار إتخاذها .

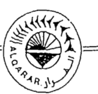
إن إشتهار المشرف بالحزم المقترن بتوخى العدالة فى ممارسة السلطة يسهم فى توطيد مكانته أكثر من محبة يحوزها بالضعف ، محبة تشجع على الكسل وتمنع بذل أقصى مجهود لازم للمنظمة .

وربما تجد ظروفاً لا مناص فيها من التضحية بالعنصر الإنسانى إستجابة لمقتضيات العمل ، فالضغط المفاجئ لعمل له أولوية الإنجاز البالغة ، هو عمل ينبغى أن يتم فى موعد لا يتسنى إنجازه فيه فى الأحوال العادية .. وهنا يبذل المشرف كل ما فى وسعه للموازنة بين طاقة قسمه ومقتضيات العمل جميعاً ولكنه يجد أن مقتضيات العمل أشد وطأة من أمكانياته ، وفى مثل تلك الأوقات يظهر المشرف الناجح بكل معناه .

فالتدريب والعمل الجماعى وروح الجماعة وإتباع الخطة ومهارة المشرف فى التنظيم وخبرة القسم بتقاليد التنظيم الجيد ، هى العوامل التى تنمى فى الجماعة الرغبة فى تقليل الوقت الذى يقتضيه تحقيق ما يجاوز أقصى الجهود عادة ، ففى تلك الأحوال يركز القسم إهتمامه بالإنجازات لا بالجهد المبذول ، لأن شعور الرضا عند تمام المهمة يعتبر الجزاء المناسب لأية تضحية يقدمها الأفراد .

ثالثاً :عامل التنظيم The Organizational Factor

إننا نفكر فى المشرف هنا كجزء من الإدارة ، وفى مسئوليته الوظيفية Functional Responsibility أمام المنظمة كلها . وعملياً نجد أنه من الصعب إنفراد



المشرف كلياً بمراقبة قسمه خاصة فى مجال الإدارة العامة حيث يجب أن تتقرر السياسات بمعرفة المستوى الأعلى ، وحيث شروط الخدمة عامة إلى حد ما بالنسبة لكافة الموظفين ، ومع ذلك ينبغى على المشرف أن ينظر إلى كل جانب للعمل فى إهتمام شخصى للتوفير فى التكاليف والوقت والجهد .

١ ـ معرفة المنظمة Knowledge Of The Organizational :

على المشرف بإعتباره جزءاً من الإدارة الإحاطة بسياستها وصيانة مصالحها والدفاع عن حقها ، ولا يتأتى له أن يسئ إلى الإدارة فى وجود أعضاء قسمه وحينما يلمس ما يبرر توجيه أى نقد فليوجهه بطريقة بناءة ، وعليه أن يعزز من مركزه بمناقشة الموظفين الأكبر فى المشاكل التى تنجم عن إلتزام سياسة تبدو غير سليمة .. فإذا لم يتسنى تدارك المشاكل فعلى المشرف قبول التحدى والعمل على إنجاز المهمة على خير وجه بالرغم من المصاعب .

٢ ـ الوظيفة الفنية : Technical Function

إن المشرف مسئول قبل منظمته عن مراقبة نوع العمل فى قسمه ، وكمية إنتاجه، وتكلفة ما يقضيه الفرد من ساعات Cost Of Man Hours .

٣ ـ الوظيفة الإدارية : Administrative Function

المشرف مسئول عن العمل الإدارى داخل قسمه إذ يتعين توخى الدقة فيه ومراعاة الإهتمام بتفاصيله .

وهناك عدة أنواع من السجلات يمكن أن تساعد المشرف فى أداء عمله :

أ ـ سجلات الموظفين :Staff Records

وهى سجلات تحفظ بها البيانات والمعلومات التى تتعلق بكل موظف على حده مثل مؤهلاته العلمية وخبراته وتقارير كفايته وما إلى ذلك .



ب ـ السجلات اليومية والأسبوعية والشهرية :

مثل دفاتر القيد الوارد والصادر وسجلات قيد المعلومات ، والسجلات الخاصة بكمية العمل المنجز أو بيان بعدد المراجعين .. ويمكن أن تحقق هذه السجلات هدفاً مفيداً كمتابعة ضغط العمل Flow of Work وكميته .. لأنها تعطى صورة شاملة للعمل المؤدى ،وتكون أساساً للتحليل الإحصائى Statistical Analysis .

وهى بالنسبة للإدارة تستخدم كمقياس مفيد للأداء المقارن Comparitive Performance بمختلف أقسام العمل يسترشد بها فى رسم أية سياسة مستقبلاً .

ج ـ سجلات الخطة : Plan Records

مثل الكتب السنوية التى تصدرها المنظمات ، أو الخطط السنوية التى تعدها .. ويمكن تحقيق الكثير من الفوائد بالمقارنة بين جدول التخطيط وجدول العمل المؤدى .. وفحص مثل هذه السجلات سوف يكشف كلاً من الأخطاء والمزايا فى أية خطة سبق وضعها، ويساعد كثيراً على تجنب العيوب التى قد تشوب خطط المستقبل .

د ـ سجلات النوع :Quality Records

وهى سجلات تسجل بها الأعمال المتميزة التى قام بها المرؤوس أثناء العام وكذلك الأخطاء أو المشاكل التى يمر بها وتستحق التسجيل .. ويهدف إستخدامها إلى مراجعة أداء الفرد Individual Performance وتقدمه وهى لا تعتبر سجلاً للكفاية .

إن سجلات النوع تكشف عن أحتياجات التدريب على وجه الخصوص ، كما تستخدم كمقياس لفاعلية ما يقدم من تدريب ولتدارك الإهمال وتشجيع العناية بالتفاصيل .

هـ ـ سجلات الإجراءات : Procedure Records

هذه تتخذ شكل الموجز المكتبى Office Manual وتفصل فيه الإجراءات المتبعة فى مكتب معين ، وهذه الإجراءات يضعها المشرف نفسه بعد مناقشتها ، ومن المعروف للجميع



أنها تكون عرضه لأى تغيير تقتضيه التجربة .. ويثور السؤال هنا عن مدى إمكان إستخدام القسم لهذه السجلات .

إن السجلات تعتبر كمرشد موجز ، وبيانٍ وافٍ عن العمل المؤدى ، ومن ثم فهى ذات أهمية بالغة بالنسبه للقائمين بالعمل فإنها تخدم هدفاً عملياً بإعتبارها حافزاً مباشراً على حسن الأداء . وربما كان من المنطقى جعل التقارير عن الوظيفة سرية غير أن الفائدة تفوق الضرر الذى قد ينجم عن تمكين الفرد من معرفة فكرة مشرفه عنه على وجه التحديد كعامل وكعضو فى فريق العمل .

وترجع كل قيمة سجلات الآداء والإنتاج إلى التحليل الإحصائى وعلينا ألا نتوقع من المشرف أن يستخلص من سجلاته أكثر مما تظهره ، ويتعين الإستعانة بأخصائى ليرشد المشرف فى إنشاء السجلات العديدة التى يحتفظ بها ، ويفسر ما تعنيه على النحو الذى يفهمه المشرف .

٤ ـ دقة التعبير عن سياسة المنظمة :

إن المشرف هو المعبر عن السلطة الأعلى والمتحدث بإسمها لدى قسمه فيجب أن يكون على فهم تام لمدلول كل توجيه يصدر إليه .. بحيث يستطيع عند شرحه لقسمه إلتزام الحقائق .. فلا يلجأ إلى الإفتراض والتخمين ، بل ينبغى أن تتوافر له المعرفة ، وأن يكون واثقاً من مركزه بحيث يستطيع أن ينفى أو يؤكد أية شائعة تظهر .. فليس أدعى إلى تحطيم الروح المعنوية من شائعة لا تستند إلى أساس من الحقيقة .

٥ـ الأتصال بالجمهور Contact With The Public :

عندما يكون للقسم إتصال مباشر بأفراد الجمهور وهم فى حقيقة الأمر عملاؤه ، فعلى المشرف أن يبذل خالص الجهد فى تلبية حاجات هؤلاء العملاء إذ أن الجمهور يكوّن إنطباعاته عن الكل على ضوء نوع إتصلاته بالجزء .. فإذا كان أحد المكاتب تعوزه الكفاية فإنه يرسخ فى ذهن الجمهور أن المنظمة كلها سيئة .



الدور الإنسانى للمشرف

تتنازع كل موظف مجموعـة مـن الحاجـات مـن أوضحهـا الحاجـة الماديـة وهـى التـى تتمثل فى الراتب الذى يتقاضاه الموظف فـى نهايـة كـل شـهر للإنفـاق منـه علـى إشباع هذه الحاجات إلا أنه توجد حاجات أخرى يسعى الموظف والفرد بصفة عامة إلـى إشباعها ومنهـا الحاجة إلى الإطمئنان والحاجة إلى تحقيق الذات .

وتظهر أهمية دور المشرف هنا فى محاولة إشباع هذه الحاجات لـدى العـاملين تحت رئاسته عن طريق مشاركتهم فى العمل وتحقيق ذاته من خلاله .

ويمكن أن نتعرض لهذه الحاجات كما يلى :

* إشباع رغبة الموظف فى الإطمئنان :

ويقصد بالإطمئنان هنا نوعان من الإطمئنان أولاً الإطمئنان المادى بمعنى التوفيق فى العثور على العمل المناسب الذى يكفل له دخلاً ماليـاً يكفـى للإنفـاق علـى حاجاتـه الضروريـة وثانياً الإطمئنان العاطفى (النفسى) وراحة البال بمعنى أن يكون الموظـف واثقـاً مـن نفسـه ومن رئيسه وعارفاً بما هو المطلوب منه أداءه على وجه التحديد .

ويستطيع المشرف أن يسلك سبلاً عديدة تؤدى إلى بث الطمأنينة فـى نفس الموظـف منها :

١ ـ تحديد عمل كل موظف تحديداً كاملاً .

٢ ـ إعطاؤه التعليمـات والتوصيـات بوضـوح .

٣ ـ أن يكون المشرف على رأى واحد فـى جميـع تصرفاتـه بحيث لا تتنـاقض تلـك الآراء ، كأن يوافق على شئ ما فى مناسبة ثم لا يوافق على نفس الشـئ ذاتـه وفى نفس الظروف فى مناسبة أخرى .

٤ ـ أن يكـون صبـوراً فـإن الصبر مـن الصفـات الأولـى عنـد المشرف التـى تبعـث الطمأنينة والرضا فى نفس الموظف عن عمله .



٥ ـ أن يظهر المشرف إهتماماً صادقاً بسعادة ورفاهية موظفيه .

هذا ويجب إيضاح أن إمكانية المشرف فى بعث الطمأنينة فى نفوس مرؤوسيه عن طريق النواحى المالية ـ مثل منحه علاوة أو ترقية ـ هى أشياء أخرى خارج نطاق إمكانية المشرف .. إلا أن الرأى إنتهى إلى أن عناية المشرف وإهتمامه بحاجات موظفيه من هذه الناحية ـ وإن لم يستطع تحقيق شيئ منها ـ هى كل ما يتطلبه الأمر لتغيير موقف الموظف وإتجاهاته نحو وحدته الإدارية ورؤسائه .

* إشباع حاجة الموظف إلى الإنتماء :

إن الإنتماء هنا يعنى كون الموظف محبوباً من جانب زملائه .. ويعد هذا الجانب جزءاً هاماً من عمل المشرف ، وعليه أن يوليه عناية خاصة .. إذ أنه يستطيع أن يعمل الكثير فى هذا الشأن .. ومن ذلك ما يلى :

١ـ تقديم الموظفين الجدد على زملائهم تقديماً ينطوى على الحذق واللباقة والمهارة .
٢ـ عقد الندوات الدورية لمناقشة مشاكل المجموعة ومدى تقدمهم فى العمل .
٣ـ أن يتجنب المحاباة ويتوخى العدل .
٤ـ أن يساعد الموظفين على أن يساعد كل منهم الآخر .. وخاصة عندما يتراكم العمل عند واحد منهم .
٥ـ أن يطلب من موظفيه التقدم بمقترحاتهم وتوصياتهم .

* إشباع حاجة الموظف إلى تحقيق ذاته :

وتتمثل هذه الحاجة فى رغبة الموظف فى التقدم والترقى فى عمله .. أى أن تهيأ له فرصة التقدم ، وإكتساب المعارف الجديدة .

ويستطيع المشرف أن يتيح هذه الفرصة أمام مرؤوسيه عن طريق :

١ـ إخبار الموظف بكيفية تحسين أداءه ومركزه .



٢ـ إتاحة الفرصة أمامه لإكتساب مهارات جديدة :

أ ـ عن طريق التدريب أثناء العمل .

ب ـ عن طريق التدريب فى غير أوقات العمل .

٣ـ إسناد أعمال أخرى للموظف تكون أكثر مسئولية ما دام قد أظهر أنه كفء لها .

نتائج عدم إشباع هذه الحاجات :

يتأثر مدى وكيفية إشباع هذه الحاجات بالبيئة الإدارية والإجتماعية التى يعيش داخلها الموظف .. فليست ساعات العمل التى يقضيها الموظف فى عمله إلا جزءاً من الإطار العام الذى يعيش داخله الموظف ، لأن سلوك الموظف يتأثر بحالة أسرته ، ومحيط أصدقائه ، وغير ذلك من العوامل المؤثرة فى نطاق عمله الرسمى .

ولذلك إذا لاحظت أن أحد مرؤوسيك قلق أو مهموم .. فعليك أن تراعى الحرص والصبر واللياقة إذا أردت مناقشته فى أسباب ضيقه .. إلا أنه من المؤكد أنه سوف يلجأ إليك ليعرض عليك مشكلته فى حالة مالإذا كنت أنت قد نجحت فى خلق علاقات طيبة بينك وبين مرؤوسيك .

ومن الدلائل التى تدل على عدم إشباع بعض حاجات الموظفين مايلى :

١ـ التغيير المفاجئ فى سلوك الموظف .

٢ـ الخجل الشديد .

٣ـ ثورة الأعصاب .

٤ـ الحزن .

٥ـ أحلام اليقظة .

٦ـ قلة الثقة بالنفس .

٧ـ الخوف من عمل أى شيئ جديد .

٨ـ زيادة الأخطاء فى العمل .



٩ـ زيادة وقوع الحوادث .

١٠ـ زيادة الغياب .

١١ـ الإجهاد السريع والمتزايد .

١٢ـ الشعور بأنه مكروه من زملائه .

كيف يتصرف المشرف فى هذه الحالة :

لايمكن القطع بأن هناك حل مثالى لمثل هذه الحالات لأن كل حالة تتكون نتيجة ظروف معينة خاصة بها ، وتميزها عن غيرها .. إلا أنه ينصح المشرف بإتباع الخطوات التالية :

١ـ محاولة البحث عن الأسباب التى أدت إلى تغير سلوك الموظف بهذا الشكل .

٢ـ دراسة هذه الأسباب بغرض معالجتها .

٣ـ توجيه نوع من العناية أو المراعاة للموظف فى هذه الفترة حتى يجتازها بسلام .

هذا ونعيد التأكيد على أن علاج كل حالة يختلف من شخص إلى آخر ومن مجتمع إلى آخر .



المهارات السلوكية للمشرف الناجح

إن طريقة المشرف فى ممارسة الإشراف وطريقته فى تطبيق مبادئه هى ما يمكن أن يطلق عليه " فن الإشراف " .. ولايمكن الحصول على هذا الفن وهذه الخبرة إلا عن طريق الممارسة الفعلية ، بالإضافة إلى الإطلاع النظرى فى هذا المجال .

١- كيف تبدأ الإشراف :

إن أول عمل للمشرف هو التعرف على العاملين تحت رئاسته .. ويعتبر هذا من مبادئ الإشراف الأساسية .. إذ أنه من غير المعقول أن تقود جماعة من الناس وتعمل معهم دون أن تكون على معرفة واضحة بهم .. لذلك عليك معرفة كل ما يمكنك عنهم مثل نشأتهم ، وتعليمهم ، وعاداتهم ، ومشاعرهم ، وآرائهم وأفكارهم تجاه العمل ، وتطلعاتهم ، وكذلك شيئاً عن ظروفهم العائلية والإجتماعية .. وقد يبدو ذلك أكثر مما يمكن أن تعرفه ، أو ما يجب لك أن تعرفه .. لكن عليك أن تعرف ما فيه الكفاية لوقوفك على ما يمكن أن يفعله كل منهم فى ظرف أو آخر ، وكيف يمكن أن يتقبل كل منهم إرشاداتك .

أما كيف يمكن لك أن تعرف هذا كله فهذه مسألة متروكة لك .. إذ أنك يجب أن تعرف ماهى المعلومات التى تريد معرفتها عن مرؤوسيك ، ومتى يمكن لك أن تعرفها .. وذلك عن طريق أسئلة مباشرة لتكشف لك عما يشعر به مرؤوسك ، أو يدور بتفكيره ، أو يدفعه إلى سلوك معين .. وفى جميع الحالات يجب عليك أن تتجنب الحكم السريع على مرؤوسيك أو أن تتخذ قرارك فيهم بدون دراسة لهم .

كذلك يجب أن تتذكر وأنت تعامل مرؤوسيك أن كل شخص منهم يختلف عن الآخر .. وقد لوحظ أننا نميل ميلاً قوياً لتقسيم الناس إلى أنواع طبقاً لعامل واحد من عوامل الشخصية .. فمثلاً نقول هذا إنطوائى ، وهذا إجتماعى ، وهذا ذكى ، وهذا غبى .. كما لو كان من الممكن أن نقسم الناس جميعاً على أساس أشكالهم بدون النظر إلى إعتبارات أخرى .. لذلك



يجب على المشرف أن يحكم على مرؤوسيه عن طريق أعمالهم ، وتصرفاتهم ، وطريقة تفكيرهم فى حل مشاكل العمل ، وليس على أساس آراء عامة أو أشكالهم .

٢ـ كيف تصدر أوامرك :

المشرف المتمرس لايكثر من إصدار الأوامر إلى مرؤوسيه رغم أنه كمشرف له هذا الحق ، وقد لايجد فى بعض الأحيان وسيلة أفضل من ذلك .. إلا أنه من الأفضل أن تساعد رجالك على تحليل الموقف بطريقة تجعل الموقف نفسه يصدر الأمر .. إذ أن كثيراً من المسائل المتعلقة بالعمل تمكن من معرفة العمل المطلوب أداؤه بمجرد فهمها فهماً صحيحاً بواسطة مرؤوسيك .

لذلك فإنه يمكن القول أن هناك نوعان رئيسيان من الأوامر :

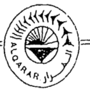
* **الأول : إصدار الأوامر المباشرة .**
* **الثانى : عدم إصدار الأوامر وجعل الموقف نفسه يصدر الأمر .**

ويوجد بين هذين النوعين العديد من طرق إصدار الأوامر .. مثل الأمر غير المباشر ، والتوجيه ، والتشجيع على التطوع لأداء العمل .

وتختلف الطريقة تبعاً لإختلاف الموقف ، وإختلاف الفرد .. وتظهر كفاءة المشرف فى إختيار ما يتناسب مع كل فرد .

٣ـ كيف تحصل على مساعدة مرؤوسيك :

هناك الكثير من الطرق لأداء الأعمال .. فأنت كمشرف يمكنك القيام بأداء جميع الأعمال المهمة بنفسك ، وتترك لمرؤوسيك الأعمال الأقل أهمية ، كما أنه يمكنك أن تخير مرؤوسيك فى أن يقوم كل منهم بما يرغب فيه من أعمال .. ورغم ذلك فإنك قد تفاجأ بأن مرؤوسيك يرغبون فى ترك العمل معك والعمل مع رؤساء آخرين .. لماذا ؟ .



الإجابة هى أن مرؤوسيك الذين يعملون تحت إرشادك إنما وجدوا معك لأداء أعمال محددة بتوجيهات منك .. وكلما كنت ماهراً كلما أمكنك أن ترشدهم وتوجههم إلى أداء هذه الأعمال .

كما أنك يجب أن تتأكد من أن العمل الذى تريده تم بالطريقة التى تريده أن يتم بها .. وبالتدريج ومع إزدياد الثقة المتبادلة بينك وبين مرؤوسيك ستجدهم يرجعون إليك يطلبون مساعدتك وتوجيهك كلما كانوا فى حاجة إلى ذلك فعلاً .. وذلك فى الوقت المناسب وبالطريقة الصحيحة .

وكلما زادت ثقة المشرف فى جماعته التى يشرف عليها .. كلما بدأ فى الإستمتاع بذلك الشعور الجميل الدافئ الذى يستمتع به القائد الخبير الممتاز فى قيادته لجماعة من الناس طابعها الإخلاص والكفاية .. بل قد يقال عن هذا المشرف أنه يؤدى عملاً ناجحاً لأن رجاله فيم يبدو هم الذين يؤدون العمل كله .

٤ـ كيف تتخذ القرارات :

إن مرؤوسيك يعملون معك وهم يعلمون تماماً أنك المسئول عن إتخاذ القرارات الخاصة بالعمل .. إلا أنهم رغم ذلك يؤثرون عليك وبالتالى يؤثرون على قراراتك وذلك عن طريق ما يقدمونه لك من معلومات وحقائق ، وما يوضحونه لك من وجهات نظر وأفكار .. فهم يساعدونك فى إتخاذ القرار .. إلا أنك المسئول عن إتخاذ القرار النهائى .

لذلك فعند إتخاذ قرار ما يجب أن تتأكد من أنه من سلطتك إتخاذ هذا القرار ، ثم تأكد من أنك حصلت على أقصى ما يمكن الحصول عليه من حقائق تتعلق بموضوع هذا القرار ، ثم حلل وإدرس هذه الحقائق .. وفى النهاية إتخذ قرارك بدون تردد ، وبحزم وثقة .. وتمسك به .

إن المرؤوسين بشر ويعرفون أن رئيسهم بشر أيضاً ومن الممكن أن يخطئ إلا أنه من الأفضل للمشرف أن يخطئ بين الحين والحين من أن يعرف عنه أنه متردد لا يستطيع أن يتخذ قراراً حاسماً واضحاً .. أما المشرف الذى يغير قراره يفقد مكانته مهما كان مشرفاً



جيداً .. أما المشرف الذى يغير قراره ليوافق على رأى آخر يقابله فهو مشرف لارأى له ولن يكون محل ثقة مرؤوسيه .

لذلك فإن الدراسة الهادفة المتعمقة للمشاكل من كافة نواحيها ثم إتخاذ القرار المنطقى المعقول الذى يتماشى مع ما لديك من حقائق هو الطريق الأكيد لبناء الثقة المتبادلة بين المشرف ومرؤوسيه .

٥ـ كيف تنتقد أعمال مرؤوسيك :

القاعدة العامة فى الإشراف هى أنك إذا أردت أن تمتدح مرؤوسك فيفضل أن يكون ذلك أمام زملائه ـ إن إستطعت ذلك ـ وعلى العكس إذا أردت أن تنتقده أو توبخه على عمل ما أخطأ فيه فيفضل أن يتم ذلك فيما بينك وبينه وألا يكون أمام زملائه .

إن مرؤوسيك يعرفون عادة متى يستحقون النقد .. فإذا لم يوجه لهم فى الوقت المناسب فربما إعتقدو أن المشرف لايستطيع التمييز بين العمل الجيد الذى يستحق المدح والعمل السيئ الذى يستدعى النقد .

ويجب أن يراعى فى النقد أن تبدأ فى الحديث عن نواحى تفوق هذا المرؤوس ، وكذلك النواحى التى تعجبك فى عمله ، ثم تنتقل إلى ما لا يعجبك ، وإذكر له السبب دائماً فى أسلوب ودى .. إذ أن مرؤوسك يجب أن يشعر أنك تريد وتحاول مساعدته .. وبذلك يتقبل نقدك هذا بروح ودية ، أما إذا ما أحس بأنك تحاول أو تقصد إهانته ، أو إذا لم يفهم نقدك ورأى فيه ما يجرحه فلن يكون لنقدك قيمة تذكر .. بل أنك ربما تكون قد بدأت بذلك فى تحويل أحد مرؤوسيك الناجحين إلى موظف فاشل .

وفى جميع الأحوال فإنه يجب عند توجيه النقد أن تكون قد أعددت مقترحاتك التى يكون فى إتباعها الرجوع بمرؤوسك إلى الطريق السليم .. وتذكر دائماً أن كرامة الإنسان مسألة حيوية بالنسبة له ، وأنه يستحق أن تتاح له فرصة حفظ ماء وجهه .



٦ـ كيف تفصل فى التظلمات والشكاوى :

القاعدة الأساسية هى أنك يجب ألا تتجاهل أى شكوى مهما ظهر لك من بساطتها وتفاهتها .. إذ قد يكون وراء هذه الشكوى البسيطة مشكلة عويصة يصعب حلها إذ ما تركت للتفاقم .. لذلك شجع مرؤوسك على أن ينفس عن ضيقه وأن يعبر عن شكواه بالطريقة التى تلائمه .. ففى أحوال كثيرة يكون التعبير عن المشكلة والكلام عنها هو حل للمشكلة فى حد ذاته .

وتذكر أن قرارك الأخير يجب أن يكون عادلاً ، وأن يكون واضحاً يفهمه كل من يهمه الأمر .. وهناك ثلاثة أشياء يجب مراعاتها عند الفصل فى أى شكوى :

أ ـ أن تحرص على الحصول على جميع الحقائق التى تتعلق بالشكوى .

ب ـ أن تواجه أطراف الخلاف أو المشكلة بعضهم ببعض .. سواء كانوا أفراداً أو أقساماً .

ج ـ أن تتخذ قرارك بحزم وبدون تردد .

أما إذا لم يكن فى سلطتك تسوية الأمر فأطلب معونة رئيسك .

٧ ـ كيف تقوّم السلوك الوظيفى لمرؤوسيك :

فى أحيان كثيرة يواجه المشرف فى وحدته موظفاً أو عاملاً كسولاً ، أو مكابراً ، أو مستهتراً ، أو بطيئاً جداً ، أو ثرثاراً ، أو عصبى المزاج ، أو معقداً ، أو عاجزاً عن مسايرة زملائه ، أو غير ميال لعمله ، أو دائم التأخير ، أو منافقاً ، أو غير ذلك من العيوب التى تسيئ إلى جو العمل و تفسده .

ويرى الكثيرون أن علاج هذه الحالة هو نقل الموظف إلى مكان آخر إلا أن هذه الطريقة ليست هى الطريقة الواجب إتباعها .. إذ يجب ألا يستخدم النقل كوسيلة لحل المشاكل إلا حين يحدث صداماً شديداً بين الأفراد يستدعى بالضرورة أن يكون النقل حلاً لها ، أما بالنسبة للحالات السابقة فمن الأفضل أن تعالج الحالة حيث هى .



وتناول مثل هذه المشاكل لحلها يتطلب منك دائماً أن تكتسب ثقة صاحب المشكلة أولاً ، ثم إبدأ فى تطبيق الطريقة التالية التى غالباً ما تنجح :

أ ـ بمجرد أن تكتسب ثقة هذا الشخص حدثه عن عيبه ، وحاول أن تجد معه سبب ذلك ، ووضح له أثر هذا العيب عليه وعليك وعلى المنظمة .. وضح له الأمر حتى يراه بنفسه ، ثم حاول أن تأخذ رأيه فى طريقة التغلب على هذا العيب ، ثم أتفق معه على خط السير فى علاجه بشرط أن يتضمن مساعدتك الحقيقية والرحيمة له ، وإجعله على علم بمدى ما يحرزه من تحسن .

ب ـ إذا فشلت هذه المحاولة الأولى .. فحاول مرة أخرى بعد فترة مناسبة وإعرض الموقف ثانية ، وإبحث عن أسباب فشل المحاولة الأولى ، وحاول أن تحصل منه على وعد بأن يحسن تصرفه ، وإتفق معه على الخطوات التى يتخذها ، وتتبع المسألة من جديد ، وإمتدحه على أى تحسن يحققه .

ج ـ إذا إستمر عيبه وإشتد .. إستدعه مرة أخرى وناقش الأمر معه من جديد ، ثم إبدأ بدراسة تقريره معه وأثر هذا التقرير على فرصته فى الترقى وعلى مرتبه وأسرته ....إلخ ، وكن واضحاً معه فى ذلك وحاول أن تكسب تعاونه معك .

د ـ إذا لم تحرز تقدماً رغم ذلك فناقش الأمر مع رئيسك ، وإتفق معه على خطة التصرف .. من ذلك مثلاً .. أن ينذر الوظف بأن إستمراره على عيبه قد يكلفه وظيفته وذلك إذا كان الضرر منه شديد الخطورة ، أو تعطى له فرصة لتصحيح عيبه ، ولا مانع من أخذ رأيه .. فقد يرغب فى عمل آخر فى قسم آخر .. على أن الخطوات العنيفة يجب ألا تتخذ إلا إذا كنت متأكداً من تأييد زملائه لك وذلك حتى تظل محتفظاً بثقتهم فيك .. فإذا إضطرت أن تواصل خطواتك حتى الخطوة (جـ) فأبدأ بكتابة ملاحظاتك عن هذا الموظف فقد تحتاج إليها فيما بعد ، ويجب أن تتأكد أن تكون ملاحظاتك مشتملة على كل الحقائق الخاصة بهذا



المرؤوس وإستمر فى عملك بطريقة تقنع الموظف بأنك ما زلت راغباً فـى مساعدته ، وراع دائماً ألا تهدده بما لاتستطيع تنفيذه .

٨ ـ كيف تعالج الإنحرافات الخطيرة لمرؤوسيك :

قد تواجه كمشرف حالات من الإنحرافات الخطيرة لمرؤوسيك مثل إهمال أداء الواجب ورفض القيام بأنواع معينة من العمل والسرقة والرشوة وغير ذلك من الإنحرافات الأخرى ، ويتوقف ما يجب عمله على الظروف ، إلا أنه هناك أشياء يجب على المشرف أن يعرفها ، مثل أن أى تصرف خطير يقوم به المرؤوس ويؤدى إلى تهديد مستقبله الوظيفـى ليس شيئاً يستطيع المشرف أن يعالجه بنفسه ، وفى معظم المصالح الحكومية والمصانع لا تعطى للمشرفين سلطة الفصل.. بل يحتفظ بهذا الحق للسلطات العليا .. فمن الأهمية بمكان فى هذه الحالة أن تتصل برئيسك ، وعليكما معاً أن تناقشا الموقف ، وأن تقررا ما يجب عمله .. ومن الإجراءات المألوفة فى هذا الشأن أن تستشير مدير شئون الموظفين فى المنظمة ، لكن هذا لا يعنى أنك قد أخليت مسئوليتك من الموضوع .. بل على العكس فهو مرؤوسك وأنت تتحمل مسئولية هامة فى معالجة الأمر ، والمفروض أنك تعلم أو يجب أن تكون عالماً بالكثير عنه .. لذلك يجب أن تسير فى هذه الحالة إلى أقصى ما تمتد إليه سلطتك ، ويجب أن ترفع توصياتك إلى الجهه التى تملك القرار النهائى ، ويجب أن يكون لهذه التوصيات وزنها الجوهرى فى إتخاذ القرار .

ويمكن القول أن حالات الإنحرافات الخطيرة قليلة .. لذلك فإن فرصة مواجهتك لإحداها نادرة .. غير أنك يجب أن تتذكر أن معظم هذه الإنحرافات الخطيرة تبدأ عادة بأخطاء بسيطة لم تتدارك فى الوقت المناسب .. فالموظف الذى يأتى إلى عمله متأخراً عدة مرات يكون فى حاجة إلى تحذير وإلا فإنه سيستمر على هذا النحو حتى ينتهى الأمر إلى وقفه عن العمل بسبب ذلك .



٩ـ كيف تعالج عدم كفاية مرؤوسك :

أن يكون مرؤوسك غير كفؤ فهناك العديد من الأسباب التى تؤدى إلى ذلك لكنه لايوجد سبباً واحداً يمنعك كمشرف من معالجة هذه الحالة فوراً .. إذ أن كثيراً من المشرفين يتحرجون من مواجهة مرؤوسيهم غير الأكفاء بأمانة .. حيث يرى أن قوله لمرؤوسه أنه لايؤدى واجبه كما يجب يكون شيئاً ثقيلاً على النفس .. لكن إذا واجه المشرف مرؤوسه بطريقة واضحة بهدف مساعدته فإن المهمة ستكون محببة إلى النفس .. فالناس يقدرون المساعدة عادة .. وإن كان بعضهم ينكر أنه بحاجة إلى ذلك .

وعلى إفتراض أنك كمشرف قد قمت بكل ما فى إستطاعتك فى مساندة مرؤوس ما لتحسين كفاءته فى أداءه لعمله .. ورغم ذلك فإنه لم يحرز تقدماً يذكر فعليك فى هذه الحالة بالخطوات التالية :

أ ـ ناقش المشكلة مع رئيسك وحاول بمساعدته أن تحدد :

١ـ ما إذا كان إشرافك على المرؤوس جيداً أم رديئاً .

٢ـ ما إذا كان الموظف رديئاً بالفعل .. ويجب أن تكون أميناً فى ذلك .. فقد يكون السبب فى ذلك هو طريقة إشرافك .. وبالتالى يكون الموظف مستحقاً لتجربة أخرى مع مشرف آخر .

فإذا كان غير ذلك فعليك بالخطوة التالية ..

ب ـ ناقش الأمر أنت ورئيسك مع الموظف مظهراً إهتمامك الأصيل به .. فقد يكون راغباً فى أن ينتقل إلى عمل آخر .. وعليك أن تساعده فى ذلك إذا رغب فيه .

ج ـ إذا لم يكن الموظف راغباً فى التعاون .. وهذا ما يحدث أحياناً فعليك بإتباع الإجراءات المنصوص عليها فى منظمتك لمعالجة مثل هذه الحالات .. وكن على إستعداد للسير فى الأمر حتى النهاية ، فإذا إنتهى الأمر بالفصل , أو بتنزيل



الدرجة ، أو بتظلم الموظف إلى سلطة أعلى ـ وهذا حقه ـ فكن مستعداً لأن تتقدم بتبريرات واضحة موضوعية عن تصرفك ورأيك .

١٠ ـ كيف تمارس الإشراف فى أماكن بعيدة عنك :

فى حالات كثيرة يجد المشرف أنه مسئول عن الإشراف على مجموعة من الموظفين الموجودين فى مكان بعيد عنه وهذا يجعل الإشراف عملية صعبة على المشرف وعلى الموظفين سواءاً بسواء فكل من الرئيس والمرؤوس فى حاجة إلى الإتصال المباشر لإنجاز العمل على الوجه الأكمل ، ورغم ذلك فإن هناك وسائل بديله ويعتمد نجاح المشرف على مدى إستخدامه لهذه الوسائل وهى :

أ ـ خطة العمل :

يجب الإعتماد على خطط العمل التى يضعها مرؤوسيك بالتعاون معك بحيث يكونوا ملتزمين بتنفيذها أمامك ، ويمكن أن تكون الخطة بسيطة بحيث تغطى مدة لا يزيد طولها عن المدة بين زيارتين من زياراتك التى تقوم بها لهم أو تطول إلى شهور أو فصول أو سنة كاملة .

ب ـ الإجتماعات :

يجب أن تعقد إجتماعات دورية مع مرؤوسيك على أن تكون مواعيد هذه الإجتماعات معروفة لمرؤوسيك بحيث يمكنهم أن يعدوا ما يرغبوا فى إستشارتك فيه ، أويمكنهم إعداد البيانات التى تكون بحاجة إليها .. لذلك يجب أن يخطط لهذه الإجتماعات بدقة بحيث تعطى أفضل النتائج .

ج ـ الزيارات المنتظمة :

كلما سمحت لك ظروف العمل فإنه يجب عليك زيارة رجالك فى مكان عملهم على أن



تخطرهم مسبقاً بموعد الزيارة بحيث يمكنهم أن يعدوا لك المشاكل التى تعترضهم ، وبقدر الإمكان حاول أن تستخدم الزيارات المفاجئة والغير متوقعة فى حدود ضيقة فهى تؤدى إلى إرتياب المرؤوسين وتشككهم بل وتخوفهم بدلاً من قيام الثقة بالإضافة إلى أنها لا تحقق فائدة كبيرة .

د ـ التقارير :

راع أن التقارير التى تطلبها تكون موجزة وبسيطة على أن يكون مرؤوسيك على علم بالبيانات التى ترغب فى الحصول عليها من هذه التقارير .

هـ ـ إن الإستخدام الجيد للكتيبات والنشرات ودلائل العمل يكون ذا فائدة كبيرة فى توجيه مرؤوسين يعملون فى أماكن بعيدة وذلك إذا إستخدمت بشكل جيد .

أسلوب المشرف

لقد حللنا فى الجزء السابق العناصر المكونة لوظيفة المشرف ، وفى هذا الجزء نقوم بعرض أسلوب المشرف وكيفية تأثيره فى سلوك الآخرين ، ويجب أن نستوثق من أن سلوك المشرف وأسلوبه فى معاملة مجموعته يكون بمثابة القدوة لهم ، وفيما يلى النقاط التى حللنا على أساسها أسلوب المشرف :

أولاً :المشرف كفرد .

ثانياً :المشرف كمخطط .

ثالثاً :المشرف كمنظم .

رابعاً :المشرف كقائد .

خامساً :المشرف كمدرب .

سادساً :المشرف كمرؤوس .



أولا : المشرف كفرد :

إن المشرف كفرد يقوم بالإشراف على مجموعة من العاملين ، يفترض فيه أن يكون قدوه حسنة لهم ، أى يكون بمظهره وسلوكه وإنضباطه مثلاً لمرؤوسيه يقتدون بـه . ويمكن دراسة النقاط التالية كعناصر رئيسية فى تحديد إطار شخصية المشرف كفرد :

أ ـ المظهر :

إن المظهر النظيف والمرتب للمشرف من العناصر المكملة لشخصيته وليس للمشرف أى عذر فى أن يكون غير متبع لأصول حسن الهندام .

ب ـ الصحة :

يجب على المشرف أن يراعى المحافظة على صحته لأنه لايستطيع أن يتغيب عن عمله بصفة متكررة ، ولا يعنى ذلك أنه سوف يغالب الأمراض ولكن يمكنه فقط إتخاذ الإحتياطات اللازمة وإستشارة طبيبه إذا أحس بشئ وذلك بهدف التغلب على الإمراض البسيطة .. إذ أن كثرة تغيب المشرف عن عمله قد تؤدى إلى إهمال مرؤوسيه وإنتشار الفوضى بينهم .

ج ـ الأخلاق :

بعض المشرفين تتغير أخلاقهم وسلوكهم بمجرد ترقيتهم كمشرفين إلا أن المشرف الجيد ينبغى عليه ألا يتخلى عن مقتضيات اللياقة العامة والمجاملات إذ أن سلطته كمشرف لا تعطيه الحق فى ذلك .

د ـ العادات :

على المشرف أن يحاول دائماً التعرف على ما فيه من عادات سيئة تضايق الآخرين ويحاول التغلب عليها ، إذ أن الفرد عليه أن يبدأ بنفسه أولاً قبل أن يبدأ بتقويم سلوك الآخرين .



هـ ـ الكلام :

إن الكلام هو أداة الإتصال الرئيسية التى يباشر من خلالها المشرف عمله لذلك عليه إذا لم يكن كلامه واضحاً أن يتدرب على الحديث بتأنى وبوضوح ، إذ أن عدم وضوح الحديث قد يؤدى إلى فهم المرؤوس الخاطئ للأمر الموجه إليه مما قد يؤدى إلى نتائج سيئة .

و ـ ثقة المشرف فى نفسه :

إن المشرف لا يصبح مشرفاً فعالاً بمجرد شغله وظيفة المشرف بل يجب أن يشعر المشرف فى قرارة نفسه أنه كفؤ لهذا العمل قادراً على أداءه على أكمل وجه وكلما أمكنه تنمية هذا الشعور بالثقة فى وقت قصير كلما أصبح المشرف أكثر قدرة على أداء عمله وأكثر كفاءة فى قيادة مرؤوسيه .

ز ـ المحادثة :

المشرف الجيد هو المشرف الذى يجيد فن المحادثة وفن الإستماع إذ أنه خلال العمل تتاح الفرصة كثيراً أمامه لتبادل الأحاديث مع مرؤوسيه .. وعليه أن يستفيد من هذه المناقشات فى بث الثقة فى نفوس مرؤوسيه ، وأن يحسن الإصغاء إليهم على أن يحذر الإبتذال فى الحديث .

ح ـ الإنضباط :

ويعنى بذلك أن يكون المشرف ملتزماً بما تفرضه اللوائح والتعليمات المتعلقة بسير العمل وإنضباطه .. فالمحافظة على الوقت مثلاً بالنسبة للمشرف ضرورى إذ لا يستطيع المشرف أن يراقب أو يلوم مرؤوسيه المتأخرين ما لم يكن هو نفسه ملتزماً بالأوقات المحددة للعمل .

ط ـ التطوير الذاتى :

على المشرف أن يبادر بقدر ما يسمح الوقت ، بمطالعة المؤلفات التى تعالج شتى نواحى الإشراف ، وإذا لم تتاح له المراجع العلمية فى مجال عمله فعليه أن يلجأ إلى النقاش



مع زملائه المشرفين والمديرين والأفراد خارج نطاق العمل بهدف زيادة معلوماته وتطويرها إلى الأحسن كلما أمكن .

ى ـ الحركة الشخصية :

إن كيفية تحرك المشرف من مكان إلى آخر ، وكذلك كيفية جلوسه وقيامه .. يمكن أن يكون لها أثر بالنسبة لشعور الناس نحوه ، لذلك على المشرف أن يراعى تجنب الظهور بمظهر المتكاسل فى السير والجلوس والقيام أثناء أداء الأعمال .

ثانياً : المشرف كمخطط The Supervisor As Planner

إن التخطيط هو أحد عناصر الإدارة الرئيسية وإذا كانت بعض المشروعات أو بعض البرامج الإدارية تفشل فإن السبب الأساسى فى ذلك يكون راجعاً إلى عدم وجود التخطيط المرن الذى يمكن أن يتماشى مع الظروف المحيطة بالتنظيم ، ولذلك فإن الرئيس أو المشرف المقبل على عمل ما لايمكنه أداء هذا العمل على أكمل وجه إلا إذا قام بالتخطيط له .. ويجب ملاحظة أن التخطيط فى حد ذاته ليس الغايه ، ولكنه وسيلة لغاية .. وهى أداء العمل بأقصى كفاءة ممكنة .

ويجب على المشرف عندما يقوم برسم خطة العمل داخل وحدته الإدارية أن يأخذ فى الإعتبار الإجابة على الأسئلة الستة التالية :

١ ـ ما هو العمل الذى سيؤديه ؟

وهذا يتطلب أن يكون المشرف على علم كامل بالعمل المطلوب من وحدته الإدارية إنجازه .

٢ ـ لماذا يجب أن يؤدى هذا العمل ؟

إن معرفته بأسباب أداء هذا العمل تسهل له إقتناع مرؤوسيه بأهميته وتمكنه من تحفيزهم على أدائه على أكمل وجه .



٣ ـ متى يجب أن يؤدى هذا العمل ؟

معرفة ذلك تمكن المشرف من تحديد موعد البدء فى هذا العمل داخل الخطة الشاملة للأعمال الموكلة إليه .

٤ ـ كيف يمكن أداء هذا العمل ؟

وذلك لتحديد أفضل الطرق لأدائه .

٥ ـ من الذى سيؤدى هذا العمل ؟

ويتم ذلك مع مبدأ الرجل المناسب فى المكان المناسب ، حيث لا يوكل العمل إلا إلى الأفراد القادرين على القيام به .

٦ ـ أين يؤدى العمل ؟

ويتطلب ذلك إعداد مكان العمل وتجهيزه بمتطلبات العمل .

وعلى المشرف خلال هذه الخطوات أن يحاول تصور المهمة ككلٍ متكاملٍ وأن يتوقع ما يلزمها من خطوات وإجراءات وأن يحاول تبسيط وإختصار هذه الخطوات .. كذلك عليه أن يتوقع العقبات التى يحتمل أن تظهر أثناء أداء هذا العمل وكيفية معالجتها فى حالة حدوثها .

ويمكن تقسيم أنواع التخطيط التى يقوم المشرف بمباشرتها إلى ثلاثة أنواع هى :

أ ـ تخطيط العمل الروتينى .

ب ـ تخطيط عمل المشرف اليومى .

ج ـ التخطيط للمستقبل .

وفيما يلى شرح موجز لكل منها :

أ ـ تخطيط العمل الروتينى :

إن العمل الروتينى المتكرر الحدوث داخل الوحدة الإدارية التابعة للمشرف يجب أن يتبع إجراءات محدده فعلى المشرف إذن أن يضع خطة كاملة لكل مهمة روتينية مثل البريد الوارد ، تداول الملفات ، كتابة ردود المراسلات ، وحفظ السجلات .. ويجب أن تكون هناك



خطة ثابته ومطبوعة لكل إجراء وأن تكون فى متناول الجميع للرجوع إليها ، وعلى المشرف أن يفحص هذه الخطط بإنتظام للتأكد من كفايتها .

ب ـ تخطيط عمل المشرف اليومى :

إن إستخدام المشرف سجلاً مفصلاً للأعمال التى ينبغى عليه عملها وخاصة فى المراحل الأولى يعتبر ذو فائدة كبيرة بالنسبة له يجنبه الكثير من القلق الذهنى ، وفى نفس الوقت الذى يقوم فيه بتنفيذ الأعمال المطلوبه منه أدائها فى هذا اليوم فإنه يقوم بإعداد وتخطيط ما سوف يقوم بإنجازه فى اليوم التالى .

ويجب على المشرف أن يراجع خطته فى كل يوم للتأكد مما إذا كان قد نفذها بكل تفاصيلها ، وما إذا كان قد قابل الأفراد الذين كان ينوى مقابلتهم ، وما إذا كان قد راجع كل ما يتعين عليه مراجعته وكذلك أنه قد أعد كل التقارير الضرورية وترك السبيل ممهداً لعمل اليوم التالى . بالإضافة إلى ذلك فإنه ينبغى على المشرف الإحتفاظ بسجل كامل يحتفظ فيه بالتواريخ والبيانات المتعلقة بمرؤوسيه والتى تساعده فى أداء عمله ويشمل هذا السجل بيانات مثل تواريخ إلتحاق كل موظف بالعمل والتدريب الذى حصل عليه ومواعيد الأجازات التى حصل عليها كل منهم والأجازات المستقبلية وأية بيانات أخرى يرى ضرورة الإحتفاظ بها .

ج ـ التخطيط للمستقبل :

إن التخطيط لا يكون إلا للمستقبل ، وحيث أن المشرف ليس أخصائياً فى التخطيط فأنه يمكنه إستشارة غيره من المتخصصين فى هذا المجال كلما إحتاج إلى ذلك على أنه يجب على المشرف أن يأخذ فى إعتباره وضع خطة كاملة للتدريب بحيث يتأكد أن جميع أفراد قسمه قد أصبحوا قادرين على أداء أعمالهم بكفاءة تامة .

وعلى المشرف أن يراعى الصفات التالية فى الخطة التى يضعها لقسمه :



١ ـ يجب أن تصل الخطة إلى تحقيق الأهداف والأغراض التى من أجلها وضعت وتتضمن الخطة عادة تحديد الأهداف المراد تحقيقها ووضع السياسات لتحقيق هذه الأهداف ، وتحديد الأوقات اللازمة لإنجاز الأعمال المدرجة فى الخطة .

٢ ـ يجب أن تكون الخطة مرنة بحيث يمكن التوفيق بينها وبين أى تغيير فى ظروف العمل وملابساته .

٣ ـ يجب أن يكون للخطة صفة الإستقرار حيث يؤدى ذلك إلى الثقة فى قدرة المشرف وبالتالى رفع الروح المعنوية للعاملين .

٤ ـ يجب أن تكون الخطة شاملة لجميع نواحى النشاط .

ثالثاً : المشرف كمنظم :

إن الخطوات الأساسية فى عمل المشرف كمنظم تنحصر فى النقاط التالية :

١ ـ تحديد المهمة المطلوب إنجازها :

ويعنى ذلك أن يكون المشرف على علم تام بالمهمة المطلوب من قسمه إنجازها بحيث يستطيع أن يعطى لكل موظف من مرؤوسيه كمية عمل متجانسه يمكنه إنجازها بأقصى كفاية وبحيث يتناسب هذا العمل مع قدرات وكفاءة هذا المرؤوس .

٢ ـ عمل خريطة تنظيمية :

وتساعد هذه الخريطة التنظيمية فى معرفة الوظائف الموجودة داخل الوحدة الإدارية وكذلك الأشخاص المسئولة عن هذه الوظائف (الأعمال) وتساعد على وضع الموظف المناسب فى العمل المناسب وكذلك فى حالة إعادة التنظيم .



٣ ـ توزيع العمل :

يجب على المشرف عند توزيع العمل أن يوكل إلى كل موظف العمل الذى يستطيع القيام به وأن يجعل قدرات وإهتمام وكفاية الموظف موضع الإعتبار وإلا فإن غير ذلك سوف يؤدى إلى التذمر وهبوط الإنتاج وإنخفاض الروح المعنوية بين الموظفين .

رابعاً : المشرف كمدرب The Supervisor As A Trainer

إن مسئولية المشرف فى تدريب مرؤوسيه تعتبر من وظائفه الأساسية وعليه أن يراعى الأعتبارات التالية :

١ ـ الحوافز على التعلم أهم عند تعليم الكبار منها عند تعليم الصغار :

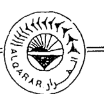
لكى يبذل الموظفون البالغون جهدهم فى التعلم والتدريب فإنهم يفكرون فى الفوائد التى يمكن أن تعود عليهم من تعلم مهارات جديدة .. فالإنسان كلما تقدم فى العمر كلما كان أحوج إلى مزيد من الدوافع المادية المحددة ، ومن ثم من الضرورى أن يتضح له ما سيعود عليه فوراً من المعرفة أو المهارة التى يكتسبها بالتعلم والتدرب .

٢ ـ حساسية الموظفين للتدريب :

كلما تقدم المرء بالعمر كان أكثر خشية من ظهور جهله بموضعات يعتقد أن الآخرين يعتقدون علمه بها ، وذلك قد يؤدى إلى ميل الموظفين اللاشعورى للإحتفاظ بكبريائهم وعدم إقبالهم على التدريب ، يضاف إلى ذلك خوفه من أن الطريقة الجديدة قد تؤثر فى إطمئنانه ..

هذا ويجب على المشرف مراعاة الأساليب التالية فى تدريب مرؤوسيه وهى تنقسم إلى الخطوات الخمس التالية :

الخطوة الأولى :الأستعداد للتدريب أو التعليم :



١ ـ حدد الأهداف التى ينبغى الوصول إليها من التدريب بمعنى معرفة ماذا تريد أن تقوم به أو تنجزه .

٢ ـ حدد ما هو التدريب المطلوب ، أى ما هى المعارف والمهارات التى تريد تدريب الموظفين عليها .

٣ ـ قم بإختيار طريقة التدريب الملائمة وحدد نظام عرضك للموضوع .

٤ـ كن على دراية كاملة بالموضوع وأعد بعناية ما ستعرضه فى كل جلسة من جلسات التدريب ، وتمرن تماماً على الموضوع الذى ستشرحه عملياً أمام المتدربيين .

٥ ــ يجب إعداد جميع الأدوات التى ستستخدمها أثناء التدريب كالنماذج والآلات والرسوم الإيضاحية وغير ذلك .

الخطوة الثانية : إعداد المتعلم أو المتدرب :

١ ـ إجعل المتدرب راغباً فى التعليم وإكتساب المهارات اللازمة وذلك بأن تبين له المزايا والفوائد التى سوف تعود عليه من وراء هذا التدريب .

٢ ـ إجعل المديح من وسائل التشجيع على هذه الدراسات التدريبية .

الخطوة الثالثة : قم بالتعليم والتدريب :

١ ـ إبدأ بالمعلوم والسهل ثم تدرج إلى غير المعلوم والصعب ، لإن هذا يسبب تثبيط همة المتدرب وجذب إنتباهه .



٢ ـ أذكر أسباب عمل كل خطوة من الخطوات التى تقوم بها فهذا يزيد من قدرة المتدرب على تذكر الخطوات .

٣ ـ إشرح ما تقوله عن طريق العمل بالطريقة الصحيحة التى ينبغى على المتدرب إتباعها عند قيامه بنفس العمل .

٤ ـ شجع إلقاء الأسئلة حتى تتأكد من أن المتدربين قد فهموا ما شرحته لهم .

الخطوة الرابعة .. إختبر معلومات المتدربين :

١ ـ إعط الفرصة للمتدرب أن يبين خطوات العمل كما لو كان هو نفسه يقوم بالتعليم لأن ذلك يزيد من قوة تذكره ، ويمكن المدرب من تصحيح ما قد يكون لدى المتدرب من سوء فهم .

٢ ـ إجعل المتدرب على علم بمدى تقدمه إذ أن ذلك يشجعه على بذل المزيد من الجهد .

٣ ـ كلما إزدادت كفاءة مرؤوسيك عن طريق التدريب كلما قللت من درجة إشرافك عليهم فى أدائهم لأعمالهم وتركتهم يسيرون فى أعمالهم بدون مساعدتك .

الخطوة الخامسة : تتبع أعمال المتدربين :

١ ـ راقب من وقت لآخر مرؤوسيك الذين تم تدريبهم لترى مدى إستيعابهم لما تدربوا عليه وكيف يسيرون وفق ما تعلموه .

٢ ـ تذكر أن التدريب يكون عقيماً إذا لم يطبق المتدرب ما تعلمه أثناء فترة التدريب فى عمله اليومى فى مصلحته أو وزارته .



خامساً : المشرف كمرؤوس The Supervisor As A Subordinate .

إن مشرف الصف الأول يعتبر موظفاً صغيراً بالنسبة للمنظمة ككل ويتوقف الكثير من إنجازه على مدى إقتناعه بأهمية وظيفته ودورها الهام فى التعاون ضمن المجهود الكلى للمنظمة .. ويقوم المشرف فى إطار عمله كمرؤوس بالعديد من الأعمال منها :

أ ـ رفع التوصيات :

تقوم السلطة العليا بتحليل إقتراحات وتوصيات المشرف عن إقتناع بأهميتها ، وغالباً ما يوجه المشرف النقد للإدارة العليا إذا رفضت إقتراحاته بدون إعطائه مبررات كافية .

ب ـ الإهتمام بصحة مرؤوسيه :

تعتبر الإدارة العليا المشرف مسئولاً عن المحافظة على مرؤوسيه من أخطار العمل ، والمشرف بدوره ملزم ببذل ما يستطيع من جهد للمحافظة على الصحة الذهنية والبدنية لموظفيه .

جـ ـ وضع التقارير :

تقوم الإدارة العليا بتزويد المشرف بنموذج معين للتقرير الدورى عن الموظفين موضحاً به على وجه التحديد البيانات المطلوبة عن كل موظف فى قسمه ومثل هذا النموذج يمكن الإعتماد عليه .. وتكون له قيمته فقط إذا ما عرف المشرف الهدف منه بالضبط ، ومعنى كل عنصر من عناصر التقرير .

د ـ إستخدام السجلات :

قد يبدو للمشرف أحياناً أن السجلات التى يستخدمها وكأنها مضيعة للكثير من الوقت الذى يستخدم فى تدوين الحقائق والبيانات ، لذلك فمن واجب الإدارة العليا أن تشرح للمشرف الغاية والهدف من إستخدام هذه السجلات .



دور المشرف فى حل المشكلات

من المتوقع أن يواجه المشرف بمشكلات ينبغى عليه حلها ونجاحه فى عمله كمشرف يعتمد على قدرته فى حل هذه المشاكل وإتخاذ القرار المناسب فى الوقت المناسب وتنفيذه بما يؤدى إلى تحقيق أهداف المجموعة وبالتالى إلى تحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة .

والمشرف المتدرب تدريباً جيداً لا يعتمد فى حل المشاكل التى تواجهه خلال العمل اليومى على أساس مبدأ التجربة والخطأ رغم أن هذا المبدأ يمكن أن يطبق فى بعض الأحيان وفى ظل ظروف محددة جداً .. إلا أن إستخدام أسلوب التجربة والخطأ بصفة متكررة يؤدى إلى فقدان الثقة فى الرئيس بالإضافة إلى ما يؤدى إليه من تكاليف باهظة وإرتباك فى العمل .. لذلك فإن أفضل الأساليب لحل مشاكل الإشراف هى إتباع الإسلوب العلمى فى البحث والتحليل .. ويمكن تحديد هذا الإسلوب فى النقاط الست التالية :

أولاً : حدد المشكلة نفسها ، وليس فقط مظهرها .

ثانياً : إجمع كل الحقائق الممكنة المتصلة بالمشكلة .

ثالثاً : صنف المشكلة تبعاً لأسس ومبادئ الإدارة .

رابعاً : إدرس الحلول المحتملة لإختيار أفضلها .

خامساً : نفذ الحل .

سادساً : تتبع النتائج .

وفيما يلى ملخص لكل من هذه النقاط :

أولاً : حدد المشكلة نفسها ، وليس فقط مظهرها :

كثيراً من المشاكل التى تواجه المشرف يمكن له بدراستها أن يحللها إلى عدد من المشاكل الصغيرة التى يسهل له حلها وبالتالى تحل المشكلة الرئيسية .. كما أن المشرف



يجب أن يوجه إهتمامه إلى المشكلة نفسها وليس إلى مظهرها .. ولنفترض أن المشكلة كانت تكدس الأعمال بقسمه .. وبدراسة هذه المشكلة يمكن أن يتضح له أن تكدس الأعمال ما هو إلا مظهر للمشكلة الحقيقية وهى إنخفاض معنويات العاملين نتيجة عدم حصولهم على مكافآت تشجيعية مثل بقية أقسام المنظمة .

وهكذا عندما يتوصل المشرف إلى المشكلة الحقيقية فإنه يمكنه حلها بدلاً من أن يحاول معالجة مظاهر المشكلة مع بقاء المشكلة نفسها بدون حل .

ثانياً : إجمع الحقائق الممكنة المتصلة بالمشكلة :

توجد هناك مصادر متعددة لجمع المعلومات مثل زملائك المشرفين ، ورئيسك ، أو جهات إدارية أخرى ، كما إن مرؤوسيك أنفسهم يمكن أن يكونوا مصدراً للمعلومات ، وكذلك يمكن الإعتماد على تجاربك السابقة فى حالات مماثلة ، ولا تصبح هذه المعلومات حقائق ملموسة إلا بعد دراستها والتأكد من صحتها وإمكانية الإعتماد عليها .

ثالثاً: صنف المشكلة تبعاً لأسس ومبادئ الإدارة :

يجب على المشرف بعد أن حدد المشكلة الأساسية تحديداً واضحاً تبعاً لما توافر لديه من معلومات وحقائق أن يرى ما إذا كانت هذه المشكلة راجعة لسوء تطبيق أحد مبادئ الإدارة كسوء التخطيط مثلاً ، أو عدم وضوح خطوط تحديد السلطة والمسئولية داخل التنظيم ، أو عدم التفويض الكافى للسلطات ، أو راجعاً لإتباع أساليب عقيمة لسير الإجراءات ، أو لعدم أعطاء العنصر الإنسانى الإهتمام الكافى داخل التنظيم ،أو غير ذلك من المبادئ الإدارية الأخرى .

رابعاً : إدرس الحلول المحتملة لإختيار أفضلها :



يواجه المشرف فى الغالب بعدة حلول بديلة يمكن إستخدامها لحل المشكلة وعليه فى هذه الحالة دراسة هذه الحلول لإختيار أفضلها آخذاً فى الإعتبار كل عنصر من عناصر الوقت والتكلفة والكفاية ، وكذلك إحتمالات نجاح هذا الحل فى حل المشكلة محل الدراسة .

خامساً : نفذ الحل :

وهذه خطوة منطقية إذ إنه بدون وضع هذا الحل موضع التنفيذ لن يتأتى للمشرف حل المشكلة ، وعليه أن يراعى فى تنفيذ الحل مقدار السلطات الممنوحة له ومدى إمكانية الإعتماد على رئيسه فى إعطاءه صلاحيات تنفيذ هذا الحل .

سادساً : تتبع النتائج :

وتكون هذه هى الخطوة الأخيرة إذ أنه يمكنك عن طريق المتابعة إدخال التعديلات اللازمة أثناء تنفيذ الحل الذى وقع إختيارك عليه حتى يمكنك الوصول إلى الهدف النهائى وهو حل المشكلة .



خصائص وصفات المدير الفعال

١ ـ التركيز على النتائج وليس على الأنشطة أو اللوائح (العبرة بالنتائج) .

٢ ـ النتائج فى مفهومه لها بعدان : ـ

أ ـ بعد مادى : كمية إنتاج / جودة إنتاج / إنتاجية .

ب ـ بعد إنسانى : روح معنوية مرتفعة / جو ودى / حالة إجتماعية .

٣ ـ إنه يحاول أن يحقق أقصى نتائج مادية مصحوبة بأقصى نتائج إنسانية .

٤ ـ إن الذى يحركه ويدفعه الخوف من الله فهو لايخشى الهزيمة كما لايخشى الناس وبالتالى فهو أساساً غير مستعد لقبول حل وسط .

٥ ـ يفترض ويعترف بوجود إختلافات أساسية بين الأفراد وبالتالى فهو لايتعامل معهم على أنهم قوالب طوب ، كما إنه لايستجيب إلى رغباتهم إذا كان يعوزها قلة الرأى أو قلة الذمة .

٦ ـ إن صيغته فى التفكير صيغة مرتبة كلية .. ينظر إلى الأمور بشكل كلى وبطريقة منطقية فهو لاينظر إلى الأمور على طريقة الأبيض والأسود أو على طريقة ناعمة إسفنجية وإنما ينظر إليها بطريقة موضوعية .. أنه ليس " دوجامتيكى " (يعيش بقواعد صلبة) كما إنه لايعيش بطريقة " براجماتية " بمعنى الإستعانة بالتجربة والخطأ وإنما هو يفكر بطريقة منهجية (نظم) .

٧ ـ لإنه يعترف إبتداءاً بأهمية الناس فإنه لايتخذ قرارات بمفرده ويحاول بيعها للآخرين وفى نفس الوقت لايستشير كل الناس .. إنه يعتمد فى المشورة على الأشخاص الذى ثبتت حكمتهم وعلمهم وسلامة ذمتهم وإستقلالهم العقلى .

٨ ـ وفى الوقت الذى يؤمن فيه بأهمية الناس وبإختلافاتهم الفردية وبإختلاف حاجتهم الإنسانية ، فإنه لايتركهم يخططون كما يحلو لهم ، كما أنه فى نفس الوقت لايقوم هو بعبء التخطيط ، إنه يشاركهم فى وضع الأهداف ويوجههم ويعلمهم ويستمع إلى وجهات نظرهم ويعترف بأهمية حاجاتهم الإنسانية ودوافعهم .

٩ ـ إن المدير الفعال لايضحى بمصلحة العمل من أجل العاملين ولا هو يضحى بمصلحة العاملين من أجل مصلحة العمل ..إنه يدرك تماماً تحيزاته الشخصية فى تقييم الموضوعات



المعروضة عليه ، ولذلك فهو يحاول ألا يقع فى منزلق يبدو فيه تصرفه وكأنه يفضل مصلحة العمل أو مصلحة العمل عن مصلحة الناس .. إن تفضيله النهائى هنا مستمد من تحمله المسئولية الكلية (العمل والناس) وهو مستعد دائماً لأن يستوعب أية عقبات وقتية فى سبيل إقرار النظام والسياسات فى الأجل الطويل .. إنه يدعم النظم السليمة ولا يخربها بتصرفاته الإنحيازية .

١٠ - إن المدير الفعال ينظر إلى نفسه على أنه رئيس فريق لكرة القدم .. لايعمل من خلال إختصاصات مكتوبة بالضرورة إذا ثبت أن هذه الإختصاصات ستفقده القدرة على الحركة وفى نفس الوقت لا يعتمد على بعض أفراد دائرته (إدارته) مكون بذلك " شلة " .. إنه يركز على نقط القوة فى كل من يعمل معه ويخفض من الآثار السلبية لنقط الضعف فى الناس .. إنه لايضرب تحت الحزام .

١١ - إن المدير الفعال ينظر إلى نفسه على أنه مستشار لمرؤوسيه وليس سيفاً مسلطاً على رقابهم ، عليهم طاعته بأى ثمن وفى نفس الوقت لا يعتمد فى قوته على إستجابته لرغبات الأخرين ... إنه ينظر إلى متطلبات الموقف وتكون تصرفاته وقراراته مستمده من ظروف الموقف وبالتالى فهو لايستخدم كلمات مثل " طع أوامرى فأنا رئيسك " وإنما هو يحاول أن يستجيب الأخرون لمتطلبات الموقف . فالمسألة ليست مسألة رئيس ومرؤوس ، ولكن المسألة مسألة عمل جماعى لكل شخص دور يجب أن يؤديه بإحترام لكى يكون محترماً .

١٢ - إن المدير الفعال يحترم من يعمل معه ويؤمن بالإختلافات الفردية وبالتالى فهو لايتصل بالآخرين من أعلى دون أن يسمح لهم بتبادل الرأى فهو يهتم بطريقة تصور الآخرين للأمور ويفتح معهم حوار للإقناع وليس حواراً تسلطياً لتحقيق إقناع ظاهرى ، فهو لا يتفوه أبداً بعبارات تضر بعملية الإتصال مثل : " أنت مش هاتفهم أبداً " ، أنا " بحاول أن أفهم فيك ولكنك لن تفهم " .. أو " إنك لا تتعلم أبداً من أخطائك " ، أو " تعلم فى المتبلم يصبح ناسى " .. إنه يركز على نقط القوة كما قلنا ويفتح حواراً من وجهة نظر الشخص الأخر .

١٣ - إن المدير الفعال شخص صبور فهو بمثابة معلم يتقبل الإنتقاد من الغير ويحاول فى مناقشاته أن يكون معتمداً على الحقائق المنطقية .. وليس معنى ذلك أنه شخص جامد .. إنه يستخدم أحياناً النكتة الخفيفة أو القفشة ليكسر حدة الجو المتوتر الذى يسود حوله ولكـــى



يستطيع أن يرفع الناس من حوله من مستوى الطفولة إلى مستوى البلوغ .. وبالتالى فهو لايستخدم الألفاظ الجارحة أو النكت الخارجة أو القفشات الصعبة لكى لايحرج إحساس الأخرين .

١٤ ـ إن المدير الفعال لإقتناعه بإختلاف هرم الحاجات الإنسانية عند الناس يتعامل مع كل منهم بإسلوب التحفيز الذى يحركهم فهو لايستخدم النقود دائماً لتحفيز كل الناس إيجاباً أو سلباً ولكنه يعرف كيف يستخدم كل أنواع الحوافز إبتداءاً من الكلمة الطيبة إلى العتاب إلى الكلمة الصارمة التى فى محلها إلى الجائزة المادية .

١٥ ـ إن المدير الفعال مدير محترم ، يعرف كيف يعالج الأخطاء .. إنه يعلم تماماً أن إستخدام التهديد والرعب مسألة فعاليتها قليلة .. بمعنى أن الناس ستخشاه طالما أنه موجود وقوى ، فإذا غاب (فى أجازة أو فى مرض) فإن الناس ستفعل ما بدا لها .. ومن ناحية أخرى فإنه يدرك تماماً أن تبرير أخطاء الغير يحدث تسيباً يصعب معه علاج الموضوعات .. إنه يضع نظاماً سليماً منذ البداية ويعلم كل شخص دوره فى الصورة الكلية .. ويعرفه بمسئوليته وبالأشياء التى سيحاسب عليها وبدرجة خطورة كل منها ويتفق معه عليها بحيث يتولد عند من يتعاملون معه الرقابة الذاتية .. حيث يصبح كل شخص مفتشاً على نفسه .. فإذا تهاون شخص بعد هذا كله ، فإنه يفتح صدره لسماع أسباب الخطأ فربما يكون هناك سوء فهم أو خطأ فى النظام الموضوع فإذا ظهر الخطأ لم يكن بسبب هذا أو ذاك فإنه من الضرورى أن يتعامل مع الأخطاء المتعمدة الناتجة عن الإهمال بقوة مناسبة تكفى لعدم تكرار الأخطاء من ناحية وتكون متساوية مع درجة الخطر نفسه .. ونفس هذا التفكير أيضاً وربما بشكل أقوى إذا كان الخطأ ناتج من خلل فى القيم الأخلاقية مثل الرشوة والتواطؤ .. لأنها مثل السم الذى يجرى فى عروق النظام .

١٦ ـ إن المدير الفعال يعترف إبتداءاً أنه مهما كان التخطيط جيداً فلابد من وجود إختلافات فى التطبيق وبالتالى فإنه يجب ألا يفقد صبره لمعرفة الخطأ أو أن يمارس إنتقاداته بشكل يحبط أصحاب الهمم . إن المدير الذى لايعجبه العجب ولا الصيام فى رجب قد يكون ضاراً .. صحيح إنه يسعى لرفع مستوى الأداء ولكنه من الضرورى أن يكون إنساناً متعاطفاً مع الضعف الإنسانى فى الأمور البسيطة ذات المخاطر المحدوده .. فبينما يكون الإنتقاد ضرورياً



لتحفيز الناس على تحقيق أداء متميز فإن كثرة الإنتقاد زيادته عن الحد قد يحدث آثاراً ضاره.

١٧ - إن المدير الفعال لاينظر إلى نفسه على إنه الأب الكبير لعائلة سعيدة ، فليست وظيفة المدير أن يكون أباً باراً لعائلة سعيدة ولكن وظيفته أكبر من أب راعى لعائلة سعيدة .. فليست العائلة السعيدة هى الهدف ، فربما تكون العائلة سعيدة ولكنها فى مفهوم المستوى الحضارى عائلة متخلفة فكرياً وسلوكياً. إن المدير الفعال ينظر إلى نفسه على إنه أكثر من مجرد رب أسرة سعيدة بل راع مسئول عن رعيته .. مسئول عن تنمية وتطوير قدرات أفرادها .. مسئول عن أخلاقياتها .. مسئول عن تدعيم القيم الأخلاقية .. إن المدير الفعال لاينظر إلى نفسه على إنه شخص يدير عمل أو شخص يدير ناس وإنما شخص يدير حضارة . إنه صاحب رسالة لها أبعاد .

١٨ - إن المدير الفعال لايدير إدارته على طريقة نادى إجتماعى أو جمعية خيرية وفى نفس الوقت لايدير إدارته على أنها إدارة عسكرية فى حالة حرب مطلوب النصر فيها بأى ثمن .. إن المدير الفعال ينظر أيضاً إلى الثمن الذى دفعه لتحقيق النجاح .. فإذا كان الفعالية ضرورية فإن الكفاءة أيضاً ضرورية والمحافظة على الوقت والمجهود والمال لها نفس العناية عند المدير الفعال . إن المدير الفعال يعرف أن عدم العناية بالكفاءة (درجة إستخدام المدخلات) يخفض من الفعالية فى الأجل الطويل .

١٩ - إن المدير الفعال يعى تماماً إن تحقيق النتائج المادية والإنسانية لاتتم من فراغ وإنما تتم فى ظل عناصر للموقف بمعطياته الخمسة :

* المرؤوسون .
* الزملاء .
* التكنولوجيا (طريقة العمل) .
* الرئيس .
* المناخ العام .

وبالتالى فإن المدير الفعال يعى تماماً أن هذه العناصر الخمسة هى التى ستكون العوامل الحاكمة فى فعالية فلولا هذه العناصر الخمسة (وإن كان من الممكن تخفيضها إلى عنصرين: (الناس والعمل) لما كانت معضلة المدير الفعال . وهذا هو ما يفرق المدير الكفء (كفء فى ذاته بصفاته .. بشهاداته) والمدير الفعال يعرف بنتائجه .



حل المشكلات

لاشك أن حل المشكلات والتصدى لها من المهام الحيوية الحرجة التى تواجهنا فى الحياة العامة ، أو الحياة الإدارية .. لذلك فإن تفهم عملية حل المشكلات تساعدنا كثيراً فى تنمية قدراتنا وكفاءتنا كمديرين ورجال أعمال .. ويجدر بنا قبل أن نتصدى لمداخل حل المشكلات أن نتعرف على طبيعة المشكلة الإدارية ، وماهيتها .

فالمشكلة الإدارية هى مسألة صعبة أو معضلة تهم المنظمة أو الفرد أو كليهما .. وغالباً ما يكون للمشكلة ، أو لحلولها تأثيراً على إناس ، أو أشياء يرتبطون بشكل أو بآخر بالمشكلة الرئيسية .. فمشروع السد العالى ، والتغييرات البيئية فى شرق البحر الأبيض تؤثر على صيد الأسماك فى هذه المنطقة .... الخ .

أساليب حل المشكلات :

يمكن التمييز بين أسلوبين رئيسيين من الأساليب المتعددة لمعالجة المشاكل الإدارية :

١ـ الأسلوب المنطقى الرشيد :

حيث ينظر أنصار هذا الأسلوب إلى عملية حل المشكلات على أنها عملية هادفة تعتمد على سلسلة من الخطوات المحددة .. والغرض الرئيسى الذى يقوم عليه هذا الأسلوب هو أن حل المشكلة لايجب أن يتأثر بمشاعر ورغبات الأفراد ، أو المجموعات ، أو القوى التنظيمية ، أو حتى القوى الإجتماعية .

٢ـ الأسلوب السلوكى :

ينظر الأسلوب السلوكى إلى الفرد على أنه وحدة قائمة متميزة وفريدة فى القيم ، والمشاعر ، والمهارات ، ومكونات الشخصية عموماً .



وفى ضوء هذه العوامل ينظر أنصار هذا الأسلوب إلى المشكلة ، والعوامل المسببة لها ، والحلول البديلة الممكنة .. وإفتراضهم الرئيسى فى هذا الشأن هو أن كل فرد يؤثر فى مضمون المشكلة ، وفى الطريقة التى تعالج بها .

أولاً .. الأسلوب المنطقى الرشيد :

تتكون عملية حل المشكلات ـ كعملية مجردة ـ من تتابع عدد من الأنشطة الفرعية التى يجب القيام بها فى تسلسل معين .. بحيث لايجب الإنتهاء من إحداها دون أخذ لنشاط الفرعى التالى فى الإعتبار .. ولذلك فهى فى معظم الأحيان تعتمد على مجموعة من التوقعات الناجحة .. إلا أنها غالباً ما تستلزم الدوران فى دائرة العملية وخاصة إذا ما إشترك أكثر من فرد فى مناقشة المشكلة ذاتها :

١ـ تحديد وتعريف المشكلة :

لابد من تحديد وتعريف الهدف المرغوب إو الحالة المستقبلية المطلوب تحقيقها .. وعادة ما يكون هناك أكثر من هدف أو غاية يتطلب الأمر تنقيحها وإقرارها بوضوح .. وعندئذ يمكن تصنيف مجموعة الأهداف أو الغايات المطلوبة طبقاً لأهميتها ، ومدى أرتباطها بعضها ببعض .. فغالباً ما يكون أحد الأهداف جزءاً من هدف أكبر .. بمعنى أنه وسيلة لتحقيقه .

لذلك تختلف درجة العمومية فى صياغة الأهداف .. فالهدف المجرد أو العام لابد أن يكون متبوعاً بسلسلة من الأهداف الأقل تجرداً أو عمومية حتى يكون لها معنى ملموس .

وإلى جانب تحديد الهدف فإنه يلزم تحديد المعايير التى تستخدم فى تقييم الحلول البديلة .. فغالباً ما يُقيم الناس مشروعات الأحداث فى ضوء معاييرهم الخاصة مما يؤدى إلى وجود ظاهرة عدم الإتفاق إذا ما إشترك أكثر من شخص فى التعامل مع مشكلة واحدة .. ولذلك تنشأ الحاجة إلى فحص الإختلافات القائمة بين المعايير الخاصة حتى يمكن إيجاد المبادئ المشتركة التفق عليها لإتخاذها كمعايير معروفة ومقبولة من جانب المشتركين فى حل المشكلة .



٢ـ التشخيص :

ما هى العقبات والصعوبات التى تحول دون تحقيق الهدف ؟ .. ما هى الإفتراضات المتوافرة لدينا عن الأسباب والمسببات ؟ .. فغالباً ما تكون كون هناك إختلافات بين هذه الفروض من شخص إلى آخر .. وترجع معظم الصعوبات التى نلاقيها فى حل المشكلات إلى الفشل فى التعرف على هذه الفروض .

٣ـ جمع المعلومات :

حيث تستخدم المعلومات والبيانات فى خدمة الأغراض التالية :

أ ـ الدقة فى تعريف المشكلة .

ب ـ كأساس لإعادة هيكلة المشكلة .

ج ـ يمكن أن تؤيد التشخيص أو تلغيه .

د ـ يمكن أن تمدنا بالمعلومات عن المحددات الإجتماعية التى تحدد نوعية الحلول البديلة الممكن .

فالمهمة المنوط بها الفرد أو المجموعة هى أن يقوموا بإستنباط وجمع المعلومات والحكم على مدى إرتباطها بالمشكلة .

٤ـ إيجاد الحلول البديلة :

حيث يتم طرح جميع الأفكار عما ينبغى القيام به ، والمشروعات اللازم تنفيذها .. ومن المفيد فى هذه المرحلة أن نتجنب عملية التقييم حتى يمكن الإستفادة بجميع الأفكار ، والمقترحات .

٥ـ تقييم البدائل :

وهذا يعنى حتمية التنبؤ بالنتائج المترتبة على كل بديل من البدائل المطروحة للبحث.



ولاشك أن التحليل المنطقى يعد أحد الأساليب المفيدة فى تقييم البدائل .. حيث يعتمد هذا الأسلوب على الآتى :

ما هى النتائج المتفرعة من كل بديل فى ضوء ما هو متاح من تجارب وخبرات ؟ .. كما يمكن أيضاً إتباع أسلوب التجريب على نطاق ضيق .. مع أخذ الظروف المستقبلية فى الإعتبار لتحديد إمكانية نجاح كل بديل .. وما هو الثمن الذى نتحمله فى حالة الفشل بالنسبة لكل بديل .

٦ـ إختيار أحسن الحلول :

إن إيجاد المعايير المشتركة التى يتم على أساسها تقييم الحلول أمراً صعباً للغاية .. فكيف يتم الإختيار ؟ .. هل تختار أقرب الحلول إلى النجاح ؟ .. أم تختار أقلها خطورة من الناحية المالية ؟ .. أم ذلك الذى يبدو متمشياً مع القرارات السابقة ؟ .. أم أن هناك معايير أخرى ممكنة ؟ .

فإذا أسندت مهمة إتخاذ القرار إلى مجموعة من الأفراد فلابد من التفهم الكامل لكيفية إتخاذ القرارات الجماعية .. هل يتم إتخاذ القرارات الجماعية بالإجماع ؟ أم بالأغلبية ؟ .. أم أن هناك ديناميكيات أخرى فى المجموعة تؤثر على قراراتك ؟ .

٧ـ التنفيذ الفعلى :

لايمكن القول أن المشكلة قد إنتهت إلا إذا تم إتخاذ الإجراءات الفعلية لتنفيذ ما تم إختياره من الحلول البديلة وتحقيق الهدف الذى نصبو إليه فى الواقع الفعلى .

وهنا يفترض أنصار المدخل المنطقى الرشيد أن الأداء المناسب يحدث تلقائياً إذا ما حددت المهمة الموكلة لكل فرد بدقة .. ولا إعتبار عندهم لتحفيز الأفراد أو إرضاءهم رغم إعترافهم بأهمية ذلك .

٨ـ تقييم الأداء :

ينصب الإهتمام فى هذه المرحلة على فحص المدى الذى أدت إليه الإجراءات التى



تمت فى التحرك نحو الهدف المطلوب .. ولاشك أن إرجاع الأثر Feed Back هو القاعدة التى يتم على أساسها تطوير الأحداث ، أو إعادة هيكلة المشكلة .. إذ لابد من فحص كل خطوة من الخطوات السابقة لتبيان مدى الدقة التى تمت بها .

ولاشك أن ذلك من أهم مصادر الخبرة ، والتنمية الذاتية للأفراد .

ومن الأخطاء الشائعة فى عملية التقييم ما يلى :

١- قد تكون مخططة بالقدر الذى لايسمح بالإستفادة من إرجاع الأثر فى الجهود التى تبذل لحل المشكلات فى المستقبل .

٢- قد يعوزها التوقيت المناسب .. فقد تتم متأخرة إلى الحد الذى تفقد معه فاعليتها فى تصحيح الأداء ، أو قد تكون سابقة لأوانها وقبل أن يتم تحقيق النتائج النهائية .

٣- قد تكون سطحية فلاتذهب إلى أبعد من الوصف اللغوى " أننا نجحنا فى .... " ونادراً " أننا فشلنا فى .... " دون أن تتعرض لتحليل الأداء والنتائج التى أسفرت عنها الأحداث .

ثانياً .. الأسلوب السلوكى فى حل المشكلات :

يفترض المدخل السلوكى أن الفرد وحدة متميزة فى الخصائص والصفات مما يجعله مختلفاً عن غيره من الأفراد فى إدراكه للمشكلة وإحساسه بها .. وعلى ذلك فهناك مجموعة من العوامل التى تؤثر فى حل المشكلات جماعياً .. ومن بين هذه العوامل ما يلى :

١- الإفتراضات الشخصية :

يميل الفرد دائماً إلى إضفاء نظرته الذاتية على العالم الخارجى .. فيفترض بكل إطمئنان أن ما يعرفه هو .. يعرفه الآخرون ، وأن مالا يعرفه .. لايعرفه الآخرون ، وأن ما



يهمه .. يهم الآخرين أيضاً ، وأن الجميع يتعلمون بنفس الطريقة التى يتعلم بهـا ، ويحسـون كما يحس .

ولاشك أن مثل هذه الإفتراضات الشخصية تحد من الفاعلية فى حل المشكلات .. فهى تؤدى بالفرد إلى الإعتقاد أن الجميع يشاركونه الرأى فى تعريفـه للمشـكلة وتشـخيصه لهـا ، وفى الحلول التى يقترحها .. ولذلك فمن المفيد دائماً أن يشترك أكثر من فرد فى حل المشكلة ومناقشتها .

الإحتياجات الشخصية :

لكل منا إحتياجاته السلوكية .. وبعض هذه الإحتياجات يتمثل فى :

١ـ الحنان ، والعطف ، والتشجيع .

٢ـ الهموم ، والعدوانية .

٣ـ التميز ، والسيادة .

٤ـ الأمن ، والإستقرار .

ويمكن لعملية حل المشكلات أن تكون مجالاً لإرضاء بعض الإحتياجـات الشـخصية .. فالفرد الذى هو فى حاجة ماسة إلى العطف يكـون حساسـاً للمشـاكل المعنويـة ، ويبحث عن الحلـول التـى تزيـد مـن تعـاطف النـاس مـع بعضهـم البعض ، كمـا أن الشـخص الـذى يتمـيز بالميول العدوانية يبدو دائماً حساساً للمنافسين ، وغالباً ما يفضل الحلـول الحمقـاء الجافـة ، أما ذلك الذى يتوق إلى التميز والسيادة فإنه ينظر إلى المشكلة بإعتبارها وسيلة للصعود إلى القمـة .. ويفضـل الحلـول التـى تضعـه فـى موقـف التبـاهى ، ولاشـك أن الـذى يبغـى الأمـن والإستقرار ينظر إلى الفشل على إعتبار أنه يكلفه الكثير .. ولذلك فهو يتجه نحو أقل الحلـول مخاطرة .

٣ـ القدرات الذاتية :



لاشك أن كل منا يواجه الموقف بمفاهيمه الذاتية عن :

١ـ ما الذى يمكنه القيام به .

٢ـ ما الذى أمكنه القيام به جيداً .

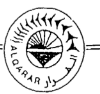
٣ـ ما الذى لايمكنه القيام به .

إن إحساسنا بالقدرة الذاتية يزداد كلما أتيحت لنا فرصة الأداء الجيد لما نعتقد فى أهميته .. فكل منا ينظر إلى المشكلة ، ويقترح الحلول فى ضوء الأنشطة التى يمكنه ممارستها بقدر كبير من الكفاءة .. فإذا خرجت المشكلة وحلولها عن تلك الأنشطة فإنه يلقى بالحلول على عاتق الآخرين .. ويبرر ذلك على بأنهم أقدر على أدائها بشكل أفضل .. ولكن أياً كانت المبررات التى يسوقها فإنه بذلك يصطنع العراقيل فى طريق الحلول الممكنة ، ويحد من البدائل الممكنة .

ولاشك أنه كلما زاد إلمامنا بعملية حل المشكلات ، وزاد إدراكنا للفروض الشخصية للإحتياجات والمفاهيم والقدرات الذاتية ، وإستطعنا أن نتبين لماذا تمثل بعض المسائل دون غيرها مشاكل بالنسبة لنا ، ولماذا نعتبر بعض الحلول أنسب من غيرها بالنسبة لنا ، وذلك بدلاً من الإعتقاد الخاطئ الذى مؤداه أننا لانؤثر فى حل المشكلات سواء كأفراد أو كمجموعة .. فلابد أن ننمى نظرتنا الذاتية لأعماق النفس البشرية ، ونحدد كيفية تأثيرها على المشكلات .

الظواهر الجماعية فى حل المشكلات

عندما يشترك شخصان أو أكثر فى محاولة إيجاد حل لمشكلة معينة .. تظهر مجموعة أخرى من العوامل التى تختلف عن تلك التى سبق الإشارة إليها .. تلك هى مايمكن أن يطلق عليها " **الظواهر الجماعية** " .. وأهم هذه الظواهر التى تميز عمل الجماعات مايلى :



١ـ الإفتراضات المشتركة :

تضع كل جماعة لنفسها مجموعة من الإفتراضات المشتركة التى تحكم سلوك أعضائها .. وغالباً ما تكون هذه الإفتراضات ضمنية وغير مكتوبة .. وعلى سبيل المثال .. عندما تعمل إحدى الجماعات على حل مشكلة ما فإنها قد تفترض ضمنياً أن الإتفاق الذى قديحدث بين إثنين من أعضائها إنما هو نوع من التوجيه لها بينما لايكون الأمر كذلك .

وعلى كل فإن الإفتراضات التى يتطلبها حل المشكلات تدور حول :

ماهو مهم ـ الإجراءات ـ الوصول إلى قرارات ـ وتحديد ما هى المشكلة ـ ومن يمكنه أن يساهم فى حلها .

٢ـ موقف الجماعة تجاه النشاز :

العضو الناشز .. هو ذلك العضو الذى يعبر عن وجهة نظره ، أو يتصرف بطريقة تخالف ما إرتضته الجماعة لنفسها من أنماط أو معايير .. حيث تمر علاقة الجماعة بهذا العضو بالمراحل التالية :

* البرهان المنطقى .
* المصالحة الودية .
* التهديد الضمنى .
* العداء الصريح .
* العزل .
* الطرد .

ومما لاشك فيه أن العضو النشاز يؤدى للجماعة دوراً هاماً .. فهو يتحدى إفتراضاتها ، ويدفعها إلى إجراء المزيد من الدراسات والإيضاحات ، والتعمق فى موقفها .



ولذلك فإن الجماعة الإدارية التى لها من المعـايير مـا يسمح بالنشوز غالبـاً مـاتصل إلى أفضل النتائج والحلول للمشكلات التى تواجهها .

٣ـ موقف الجماعة تجاه المكانة والكفاءة المقررة :

يميل الأعضاء فى جماعات حل المشكلات إلى إعتبار أنفسهم ذوى مكانـة أعلـى مـن أعضاء الجماعات الأخرى .. وربما يرجع ذلك إلى عدة أسباب من بينها :
مستوى التعليم والتدريب الخاص ، والخبرة والمركز الوظيفى .

وغالبـاً مـا يعترف أعضـاء الجماعـات الأخـرى بتلـك المكانـة لأعضـاء جماعـات حـل المشكلات نظراً لتسيدهم مجالات المعرفة والكفاءة وتفهم المشكلات .

وعندما يضمن بعض النـاس تلك المكانـة الممتـازة .. أو مـايطلق عليـه " وزن غير عادى " فإنهم لا ينصتون إلى من هم أقل منهم مكانـة .. ويحرمـون أنفسـهم وجماعـاتهم مـن الإستفادة بكل الإمكانات المتاحة .. كما أنه يصعب على مثل هذه الجماعات الوصول إلى قرار بالحل الصحيح للمشكلة .

ولذلك فإنه ينبغـى علـى المجموعـات الإداريـة التـى تعمـل فـى حـل المشـكلات وتبغـى الفاعلية فى أداء مهمتها أن تحدد بوضوح ما إذا كانت تقبل التدخل من جانب بعض الأعضاء الآخرين .. لأنهم يشكلون مصدراً مفيداً .. أم أنها تذعـن لهـؤلاء الأشـخاص لأسـباب لا تمـت للمشكلة بصلة (لأنه الرئيس ،أو لأنه إبن شقيق المالك ، أو لأنها لم تستمع لرأيه فى المـرة السابقة مما أدى بها إلى الفشل .. حتى وإذا كانت المشكلة مختلفة هذه المرة .... الخ) .

٤ـ الإدارة العدائية :

الميول العدائية هى تلك الإسـتجابة التى تصدر عن الفرد عندما يشـعر أن تـأثيره فى



موقف معين قد تم تجاهله ، كما توجد الميول العدائية أيضاً عندما يحدث عدم إتفاق بين شخصين ، أو عندما تتعرض شخصية الفرد أو قدراته للإنتقاص والتهوين .

وتدل البحوث التجريبية فى هذا المجال على أن قدرات الفرد على مواجهة المشكلات تنخفض بزيادة المشاعر العدائية المكبوتة .. ولذلك فإن المجموعة الإدارية التى لاتعطى لأعضائها فرصة التعبير عن لمشاعر العدائية إنما تحرم نفسها من موارد كثيرة كامنة لحل المشكلات .



المشكلات السلوكية
فى العمل



* هذا الإستقصاء فرصة لتتعرف على بعض المشكلات التى تعانيها فى العمل :



* ظلل الدائرة التى على يمين المستوى الذى تقصده بإستجاباتك للعبارة :

O المنشأة بصفة عامة .
O الإدارة أو القسم الذى أعمل به .
O فريق عمل أو جماعة صغيرة من الأفراد .

* إقرأ كل عبارة بدقة ، ثم ضع علامة (✓) على يمينها .. إذا كانت تنطبق على المستوى الذى تقصده ، وعلامة (×) إذا كانت لاتنطبق .
* سجل إستجاباتك الفورية .. فبضع ثوان كافية لكل عبارة .
* نرجو أن تجيب بصدق وواقعية لتحقق الأهداف المرجوة من الإستقصاء .
* لاتترك أى عبارة دون أن تجيب عليها .

والآن إبدأ العمل ..



..... ١ـ يعتقد المديرون أن الناس يعملون فقط من أجل النقود .

..... ٢ـ لايقضى الأفراد وقتاً كافياً فى التخطيط للمستقبل .

..... ٣ـ حدود المسئولية فى العمل غير واضحة .

..... ٤ـ يبدو أننا نعين أفراد غير قادرين على العمل بنفس القدر الذى نعين به الأكفاء والمتميزين .

..... ٥ـ لايوجد تفهم واضح ومحدد لأسباب المشكلات التى نعانيها حالياً فى العمل .

..... ٦ـ يعتقد المديرون أن الإشراف الدقيق هو خير وسيلة لزيادة الإنجاز .

..... ٧ـ إحدى مشكلاتى هى عدم معرفتى بالأعمال المتوقع منى إنجازها .

..... ٨ـ الوظائف غير محددة بدقة .

..... ٩ـ يتطلب الأمر وقتاً طويلاً حتى يصل الأفراد إلى مستوى مقبول للأداء .

.... ١٠ـ لايوجد تفويض كافى للصلاحيات .

.... ١١ـ يعتقد المديرون أن الأفراد كسالى بصفة عامة .

.... ١٢ـ يُحَدَّد للمرؤوسين أعمالاً معينة ، ويتم تقييمهم على إنجازهم لأعمال أخرى .

.... ١٣ـ يعكس التنظيم معاييراً قديمة تحتاج إلى تحديثها .

.... ١٤ـ هناك إنخفاض مستمر فى المؤهلات والخبرات المطلوبة لنفس الوظيفة من عام لآخر .

.... ١٥ـ الإدارة العليا فقط هى التى تشارك فى القرارات الهامة .

.... ١٦ـ يود المديرون العودة إلى السيطرة وفرض النظام على المرؤوسين .

.... ١٧ـ لايوجد تجانس أو توافق بين أهداف العاملين وأهداف المنشأة .

.... ١٨ـ أقسام وإدارات المنشأة تتجاذبها إتجاهات عديدة .

.... ١٩ـ كثير من العاملين الجدد يتركون العمل بالمنشأة بسرعة .

.... ٢٠ـ لاتدرك المنشأة تماماً ماهى المهارات المتوفرة لديها .

.... ٢١ـ إن السبب الوحيد فى بقاء المنشأة .. هو تحقيق جزء من الأهداف المطلوبة .



.... ٢٢- يتم تقييم الأفراد على أسس ومعايير شخصية أكثر من المعايير الموضوعية .

.... ٢٣- لدى رئيس المنشأة العديد من المشكلات التى تجعله لايعلم بكافة الأمور .

.... ٢٤- كثير من العاملين وكفاءاتهم ومهاراتهم محدودة تماماً .

.... ٢٥- لاتتوفر المعلومات والبيانات اللازمة عند طلبها لإتخاذ القرارات الإدارية .

.... ٢٦- لاتهتم الإدارة بكون الأفراد سعداء أم غير سعداء فى عملهم .

.... ٢٧- الخطط المتعلقة بمستقبل المنشأة ليست على كفاءة عالية .

.... ٢٨- بعض الأقسام والإدارات بها أفراد يزيدون على الحاجة .

.... ٢٩- يسود المنشأة الشعور بالإستياء لحصول المعينين الجدد على وظائف أفضل .

.... ٣٠- تستند فلسفة المنشأة على الأفكار القديمة أكثر من إعتمادها على الأفكار الحديثة .

.... ٣١- لاتحاول الإدارة بث روح المنافسة بين الموظفين أو إثارة إهتمامهم بوظائفهم .

.... ٣٢- يتم التعبير عن الأهداف بمصطلحات غامضة وغير مفهومة للعاملين .

.... ٣٣- غالباً ما لايتم إنجاز الأمور الهامة .. أو يتم إنجازها مرتين .

.... ٣٤- لاتوجد - حقيقة - مهارات أو كفاءات بشرية متاحة أمام المنشأة .

.... ٣٥- لاتهتم المنشأة بحساب معدل دوران العمل بها .

.... ٣٦- يعتقد المديرون أن المرؤوسين لايهتمون بنوعية حياتهم الوظيفية وظروف عملهم المعنوية .

.... ٣٧- الأولويات غير واضحة .

.... ٣٨- بعض المديرين مثقلون بالعمل .. بينما يشكو البعض من قلة العمل .

.... ٣٩- تقوم المنشأة بتعيين بعض الأفراد بالرغم من إنعدام مهاراتهم وخبراتهم .

.... ٤٠- لايتوفر للمرؤوسين البيانات اللازمة التى توضح إرتفاع مستوى أجورهم مقارنة بالمنشآت الأخرى .

.... ٤١- يعتز المديرون بأسماء عائلاتهم أو بأسماء أبنائهم (أبو ....) .

.... ٤٢- تبدو الخطط غير واقعية .

.... ٤٣- لافائدة من الحديث عن إعادة التنظيم .. فالإتجاهات والفلسفة الإدارية ثابتة .

.... ٤٤- عند التعيين .. يصعب على الإدارة التمييز بين الكفؤ وغير الكفؤ .

.... ٤٥- لاتتوافر البيانات والمعلومات اللازمة للرقابة عند الحاجة إليها .



.... ٤٦ـ هناك الكثير من الصراعات الخفية بين المديرين بالمنشأة .

.... ٤٧ـ إن القرارات التى تتخذ الآن .. كان من الواجب إتخاذها منذ شهر مضى .

.... ٤٨ـ لاتحترم الإدارات الأعمال التى تقوم بها الإدارات الأخرى .

.... ٤٩ـ لاتوجد سياسة محددة للتعيين .. فمديرو الأفراد يتصرفون بطريقتهم الخاصة .

.... ٥٠ـ لاتدرك الإدارة تكلفة إنتشار الأحساس بعدم الرضا بين العاملين .

تسجيل الإستجابات :

* إنقل فى الجدول التالى علامات (✓) ، (×) التى أعطيتها لكل عبارة .
* إجمع رأسياً عدد علامات (✓) وسجل المجموع أسفل الجدول .

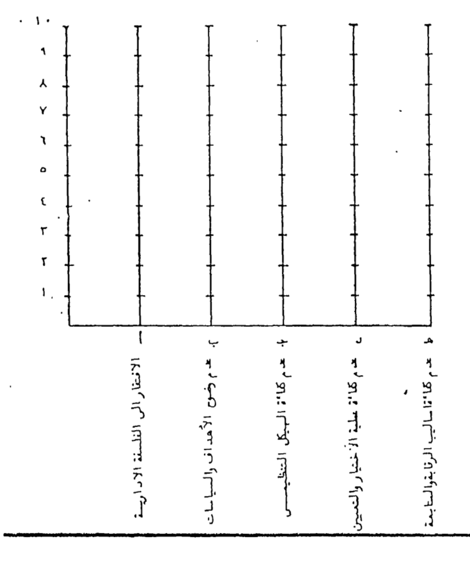
* الجدول فى الصفحة التالية :



أ	ب	ج	د	ه
١	٢	٣	٤	٥
٦	٧	٨	٩	١٠
١١	١٢	١٣	١٤	١٥
١٦	١٧	١٨	١٩	٢٠
٢١	٢٢	٢٣	٢٤	٢٥
٢٦	٢٧	٢٨	٢٩	٣٠
٣١	٣٢	٣٣	٣٤	٣٥
٣٦	٣٧	٣٨	٣٩	٤٠
٤١	٤٢	٤٣	٤٤	٤٥
٤٦	٤٧	٤٨	٤٩	٥٠



** انقل مجموع علامات (✓) في كل عمود الى الشكل التالي بوضع علامة (×) في المكان المقابل لـه .



** ضع دائرة حول أعلى درجتين لتتعرف على أكثر مشكلتين الحاحا في عملك .

** ابدأ في تحليل هذه المشكلات والتخطيط لحلها .



المشكلات الإدارية فى العمل



يهدف هذا الإستقصاء إلى التعرف على المشكلات السلوكيه فى عملـك ، والتـى تؤثـر بصورة أو بأخرى على سلوكيات وتصرفات العاملين ، ومستوى أدائهم .

ضع علامة (×) على يمين المستوى الذى تقصده بإستجاباتك .

..... المنشأة بصفة عامه .
..... الإدارة أو القسم الذى أعمل به .
..... فريق عمل أو جماعة صغيرة من الأفراد

* إقرأ كل عبارة بدقة ، ثم ضع علامة (✓) على يمين العباره ـ إذا كانت تنطبق بدرجـة ما على المستوى الذى تقصده بإستجابتك ـ وعلامة (×) إذا كانت لا تنطبق .

*سجل إستجابتك الفورية والتلقائية .. فبضع ثوان كافية لكل عبارة .

* لا تترك أى عبارة دون أن تجيب عليها .



... ١ ـ يعمل كل قسم كما لو كان إمبراطورية مستقلة عن الأقسام الأخرى .

... ٢ ـ لا توجد برامج أو سياسات محدده لتكوين صف ثان للمناصب الإدارية الأساسية .

... ٣ ـ لا يتم مكافأة الأفراد بقدر جهودهم .. إن الإدارة تستغلهم .

... ٤ ـ هناك خلاف كبير حول معدلات الأجور .

... ٥ ـ لا يوجد من ينصت للأفكار والإقتراحات الإبتكارية .

... ٦ ـ لا تلتقى الجماعات للعمل والتعاون فى حل المشكلات العامة .

... ٧ ـ يبدو أن المديرين ليس لديهم الوقت الكافى للإهتمام بالتدريب .

... ٨ ـ لا توجد حوافز حقيقية لتحسين الأداء ، ولذلك لا يهتم الأفراد برفع مستوى أدائهم .

... ٩ ـ غالباً ما يترك الأفراد المنشأة بحثاً عن أجور ومرتبات أفضل .

... ١٠ـ لا تؤخذ الإقتراحات الجيدة بجديه من قبل الإداره .

... ١١ ـ ليس لدى الأفراد الرغبة أو الإستعداد للتعبير عما يفكرون فيه فعلاً .

... ١٢ ـ لا تحاول المنشأة تنمية وتدريب الأفراد لشغل مناصب أعلى فى المستقبل .

... ١٣ ـ تستخدم الإدارة أسلوب الردع أكثر من الحوافز .

... ١٤ ـ يبدو أن المحافظة على روتينية العمل هى أفضل وسيلة للحصول على مكافآت أعلى .

... ١٥ ـ غالباً مالا يكافأ صاحب الأفكار والإقتراحات الجيده .

... ١٦ ـ عندما تمارس الإداره ضغوطها ، يعمل كل فرد من أجل نفسه فقط .

... ١٧ ـ يتم إكتساب المهارات والخبرات أكثر عند تعلمها من خلال برنامج تعليمى منهجى.

... ١٨ ـ ليس لدى الأفراد الرؤيه السليمة لأسلوب تقييم أعمالهم .

... ١٩ ـ بصفة عامة ـ لا توجد وسيلة مناسبة لمكافأة الجهود المتميزه .

...٢٠ ـ التعود على أسلوب عمل وحيد ، يجعل من الصعب تغييره .

... ٢١ ـ الإجتماعات غير محببة للمرؤوسين ، لأنها غير منتجه وغير مفيده .

... ٢٢ ـ يصعب التخطيط لإعداد وتنمية الهيئه الإداريـة فهنـاك متغيرات كثيره تحـول دون ذلك .

... ٢٣ ـ لا أشعر بتأييد أو تشجيع الإداره فيما أقوم به من أعمال .



... ٢٤ ـ لا توفر المنشأة المغريات الماديه الكافيه لإستقطاب الكفاءات من الخارج .

... ٢٥ ـ يبدو أن المنشآت المنافسه لديها أفكار ومبادرات أفضل .

... ٢٦ ـ كل مدير مسئول عن إدارته ، ولا يرحب بأى تدخل .

... ٢٧ ـ المديرون غير قادرين على تدريب الأفراد ، ولا يعلم الأفراد ما تعده الإداره لهم.

... ٢٨ ـ لاتتاح للمرؤوسين فرصة زيادة مهاراتهم وخبراتهم .

... ٢٩ ـ على الأفراد أن يعملوا ساعات طويله ليوفروا دخلاً مادياً مناسباً .

... ٣٠ ـ لا يميل الأفراد للعنف ، ويكفيهم أن تسير المركب .

... ٣١ ـ بلغت روح التنافس بالمنشأة منتهاها ، وأصبحت تهدد المنشأه بالإنهيار .

... ٣٢ ـ قد ينتقل الأفراد الذين يتم تدريبهم إلى منشآت أخرى منافسه للإلتحاق بها .

... ٣٣ ـ إذا ساءت الأمور بالمنشأه ، لا يعمل المديرون على بذل الجهد والعطاء لتحسينها.

... ٣٤ ـ إن نظام الأجور الحالى يحول دون إنجاز الأعمال المطلوبة بأفضل الطرق .

... ٣٥ ـ لاتتحرك المنشأه ولاتنمو بالسرعه المطلوبه .

... ٣٦ ـ لا تنتقل الخبرات والدروس المستفاده من عمل إحدى الإدارات إلى الإدارات الأخرى .

... ٣٧ ـ لا تعمل المنشأه على تشجيع الأفراد وتنمية مهاراتهم .

... ٣٨ ـ يرضى الأفراد بتحديثات أكبر فى عملهم .

... ٣٩ ـ تبدو المحصله النهائيه لنتائج أعمال المنشأه غير مناسبة بالمقارنه بمثيلاتها من المنشآت .

... ٤٠ ـ لا يتم مواجهة المشكلات بصراحة وإنفتاح .

... ٤١ ـ يمكن أن يكون الأفراد أكثر تعاوناً ـ ولكن يبدو أن الأمر لا يعنيهم .

... ٤٢ ـ يعتقد المديرون أن تعلم ودراسة فن الإدارة يفيدهم كثيراً .

... ٤٣ ـ يسود المنشأه شعور بالإستياء وعدم الرضا ، نتيجة لعدم ملائمة نظام الأجور .

... ٤٤ ـ يشعر الأفراد بإنهم يعملون فى منشأه من الدرجة الثانيه .

... ٤٥ ـ لا يستجيب المديرون بقدر كاف للتغيرات التى تحدث فى البيئه الخارجيه .

... ٤٦ ـ لا تحاول فرق العمل أن تمهد الطريق لإستمرار عملها .



... ٤٧ ـ لا يفصح المديرون لمرؤوسيهم عن رؤيتهم حول مستقبلهم فى العمل .

... ٤٨ ـ لا شك أن زيادة إهتمام الأفراد بعملهم سوف يساعد كثيراً فى حل مشكلات الإداره.

... ٤٩ ـ أشعر شخصياً ، بأنى أتقاضى راتباً أقل مما أستحق .

... ٥٠ ـ ستحقق المنشأه نجاحاً أكثر فى حالة قبولها تحمل مخاطر محسوبه أكثر .

---

* إنقل علامات (✓) ، (×) التى أعطيتها لعبارات الإستقصاء ، كل فى مكانه فى الجـدول التالى .

* إجمع رأسياً عدد علامات (   ) فى كل عمود وسجل المجموع أسفل الجدول ..

أ	ب	جـ	د	هـ
١	٢	٣	٤	٥
٦	٧	٨	٩	١٠
١١	١٢	١٣	١٤	١٥
١٦	١٧	١٨	١٩	٢٠
٢١	٢٢	٢٣	٢٤	٢٥
٢٦	٢٧	٢٨	٢٩	٣٠
٣١	٣٢	٣٣	٣٤	٣٥
٣٦	٣٧	٣٨	٣٩	٤٠
٤١	٤٢	٤٣	٤٤	٤٥
٤٦	٤٧	٤٨	٤٩	٥٠



سجل فى الجدول التالى الدرجات الإجماليه التى حصلت عليها فى الجدول السابق :

المشكله	المجموع	
أ		الإفتقار إلى روح الفريق فى العمل .
ب		عدم الإهتمام بالتدريب وتنمية المرؤوسين .
جـ		عدم كفاية الحوافز .
د		عدم العداله فى توزيع المكافآت .
هـ		ضعف القدره على الإبتكار .

* ضع دائره حول أعلى درجتين لتحديد أكثر مشكلتين إلحاحاً فى عملك .

* إبدأ فى التعرف على هذه المشكلات وخطط حلها .

* تابع خطوات العمل لتحليل المشكلات والتخطيط لحلها .



التقارير الإدارية ونظم المعلومات



تتجه التنظيمات حالياً إلى التوسع فى اللامركزية كما أن عمليات المنشآت تنوعت ،والعلاقات تشابكت وتعقدت وفى نفس الوقت صارت الأجهزة الحكومية المختلفة ، والتنظيمات غير الرسمية تتطلب تقديم بيانات معينة بصفة دورية ومن هنا تبرز أهمية التقارير .

أهمية التقارير :

التقرير ببساطة هو إتصال من شخص لديه معلومات بآخر يحتاج لإستخدام تلك المعلومات وقد يكون التقرير مفصلاً وبصورة رسمية .. وقد يكون رسالة أو مجرد مذكرة بسيطة ولكنه دائماً مخطط للإستخدام .. ولما كانت الإدارة تدرك مدى الحاجة لتزويد كل مسئول فى المنشأة بالمعلومات اللازمة للتخطيط المسبق للأنشطة وتطلب منه المعلومات اللازمة للرقابة على أنشطته لذلك فإنها تقدر أهمية التقارير وتنظر بإهتمام بالغ لتحسين نظم التقارير وتيسير تدفقها بالكفاية والسرعة اللازمين .

ومن بين العوامل العديدة ذات التأثير البالغ فى تأكيد أهمية التقارير تبدو العوامل الثلاثة التالية محل إعتبار وتقدير :

١ـ النمو فى حجم كثير من العمليات فى مجال الأعمال وتعقدها فى المدى الطويل .

٢ـ تنامى الحاجة لطرق أفضل لقياس أداء الإداريين .

٣ـ التطور السريع فى أجهزة ومعدات إنتاج المعلومات ذات الكفاءات الأكبر .

إن مجال تحليل المعلومات يهئ فرصة كبرى للمعرفة كما أن التطور الرائع فى مجال الحاسبات الآلية وإتساع نطاق إستخدامها قد ساعد فى تنمية معلومات الإدارة ، ومن ثم فإن الإدارة تضطر إلى الإعتماد على التقارير فى توصيل المعلومات فى كلا إتجاهين ..من أعلى لأسفل وبالعكس فالتقارير هى أساساً ملخصات للمعلومات أو على الأقل يجب أن تكون كذلك



إن نظام التقارير حيوى لأى نظام معلومات للإدارة وبصفة خاصة للإدارة المسئولة فى ظل نظام اللامركزية .. إذ أن اللامركزية تفويض للسلطة وتعيين للمسئولية حتى أدنى درجات التدرج الإدارى فى التنظيم رغبة فى التوصل إلى إنجاز كفء للعمليات فى جميع نقاط المسئولية ، ونتيجة لذلك يكون كل إدارى - مشرف أو حتى رئيس عمال - مديراً مسئولاً عن النتائج وفى نطاق دائرة عملياته ويستنتج من ذلك منطقياً أن يقدم كل مدير تقريراً عن عمليات المنشأة التى يملك سلطاتها ويتحمل مسئولياتها من إنجازات تلك العمليات .

إن القدر الهائل من المعلومات المفصلة المتاحة حالياً من أقسام التشغيل السريع للبيانات قد وجهت الأنظار إلى الحاجة إلى أن تكون أنماط المعلومات التى تنشر إنتقائية ، وتعرض فى قالب يسهل فهمه فوراً دون لبس أو غموض .

ويجب أن يكون الأساس لإختيار المعلومات التى تتناولها تقارير الإدارة العليا هى تلك العوامل الحيوية : المالية وغير المالية ، كما أن العمليات تدار بإستخدام نظام التقارير وتختار البيانات المناسبة وفقاً لهذا النظام وتسلط عليها الأضواء حتى تكون تحت أنظار الإدارة عند الضرورة فقط .

أغراض التقرير الإدارى :

من الأغراض العامة للتقارير توصيل المعلومات لأعلى وأسفل وبالعكس فى الهيكل التنظيمى وتتولى التقارير مهمة توصيل المعلومات لأعلى لتكون تحت أنظار الإدارة للمراجعة والتقييم ، وإلى أسفل لإعلام المساعدين والأعوان وإثارة إهتمامهم والإرتفاع بهم إلى مستوى المسئولية .. وعلى المدير أن يقدم تقريراً عن نتائجه ليحصل على تأييد رؤسائه ومساندتهم لجهوده وتأمين زملائه معه .

ويخدم نظام التقارير الإدارية حل مشكلة تحديد الإحتياجات من المعلومات ويعنى ذلك.. أن كل مدير مطالب بالمعلومات اللازمة لقياس وتقييم إنجازته .. ونظراً لإن الغرض من التقارير الإدارية هو الإرتقاء بمفهوم الإدارة بالأهداف ولما كانت الإدارة فى ظل التنظيم اللامركزى تعمل وفقاً لأهداف ، ومعايير وموازنات وليس وفقاً للإشراف الذى تباشره



السلطات الأعلى لذلك فإن تقارير التخطيط تتناول تقرير الأهداف الرئيسية وأهداف الوحدات أما تقارير الرقابة فتتناول تقييم مدى التقدم فيما يجرى من التنفيذ وفقاً لتقارير التخطيط .

تقارير الإدارة بالإستثناء :

تكون الرقابة الإدارية أيسر عندما يتركز الإنتباه على الإستثناءات ذات الدلالة بالقياس على النتائج المخططة وتدور أغراض وأهداف تقارير الإستثناء حول :

١- إستبعاد غير اللازم من التفاصيل التى تحتويها التقارير .

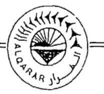
٢- إعلام الإدارة العليا بالإنحرافات أو الإتجاهات غير المقدرة مسبقاً .. حتى يمكن إتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيها .

٣- إسترعاء إنتباه الإدارة العليا نحو المواقف التى لا يمكن أن تقوم المستويات الدنيا بتصحيها .

وفى وجود نظام متكامل للأهداف ، المعايير ، التنبؤات والموازنات دعامة ضرورية لتحقيق التقارير الفعالة بالإستثناء وبذلك تصبح التقارير ملخصات "كبسولات" تلقى الأضواء على الإنحرافات والإتجاهات والإنحراف عن النتائج المخططة سواء منها الجيد والسئ .. ومن الضرورى توافر جميع عناصر التخطيط والرقابة إذ أن ذلك أيضاً تيسير للمقارنات وتهيئة أساس للتخطيط للمستقبل وإتخاذ الإجراءات اللازمة للتصحيح .

الطبيعة الهرمية للتقارير الجيدة :

من الواضح عند الكلام عن نظرية القرار .. أن القرارات الإدارية تأخذ مستويات تتدرج من تلك البالغة التعقيد حتى تلك البسيطة الروتينية وبينها مستويات متدرجة .. كذلك الإدارة بالإستثناء والتقارير بالإستثناءات تقودان إلى نتيجة منطقية هى هرم التقارير ويعنى ذلك أن التقارير فى المستويات الدنيا من الهيكل التنظيمى تتناول تفاصيل أكثر وعندما تمر



المعلومات الواردة فى تلك التقارير خلال خطوط الإتصال فى التنظيم إلى أعلى يستبعد منها كثير من التفاصيل وبذلك تصير أكثر إيجازاً وتكاملاً إذ أن الإدارة العليا لا تهتم بالمستويات الأدنى إلا إذا كانت تختلف عن النتائج المخططة بصورة مثيرة للإهتمام .

فالإدارة العليا ليس لديها الوقت الذى يسمح بتناول تلك التفاصيل وإلا فإنها تغفل وظائفها الأساسية فى التخطيط والتنظيم والرقابة والواجبات العامة للإدارة وعلى ذلك من المستحسن تلخيص البيانات التى تحتويها التقارير كلما تحركت إلى أعلى فى درجات السلم الإدارى حتى تصل للإدارة العليا مركزة للغاية حتى يكون فى وسع تلك الإدارة إستيعابها دون ضياع الوقت والجهد .

خطوات كتابة التقرير :

هناك عديد من الطرق لكتابة التقرير والأمر يترك للرئيس لإتخاذ الخطوات التالية فى إعداد مشروع التقرير ومراجعته حتى يحظى بقبوله ويوافق عليه نهائياً :

١ـ تخطيط مفهوم واسع لنطاق المشكلة التى يغطيها التقرير .
٢ـ إعداد تخطيط أو خطوط عريضة مفصلة للمحتويات .
٣ـ إعداد مشروع مبدئى للتقرير ويقوم الرئيس عادة بكتابة هذا المشروع أو تسجيله على آلة تسجيل أو يقوم بإملائه مباشرة للمسئول .
٤ـ يتولى المسئول كتابة المشروع على الآلة الكاتبة فى شكل نموذج لمسودة المشروع .
٥ـ يعيد الرئيس تنظيم المشروع المبدئى وطريقة إعداده من حيث المحتويات والصياغه اللفظية والتركيب الإنشائى .
٦ـ يعيد المسئول كتابة المشروع الثانى للتقرير .
٧ـ يراجع الرئيس الإعادة المعدلة للمشروع الثانى للتحقق من فعالية عرضه للمحتويات .
٨ـ يكتب الأمين التقرير فى صورته النهائية .



تصنيف التقارير

من الضرورى قبل أن نستعرض التصنيف المقترح للتقارير أن نحدد ما هو التقرير والإجابة على السؤال هو أن التقرير عرض مخطط وموضوعى وغير متحيز لأحد الأشخاص أو أكثر أو لأغراض خاصة وذات شأن .

والتقرير عادة من الموضوعات الأكثر تعقيداً بالقياس إلى تلك الموضوعات التى تتناولها الرسائل والمذكرات وفى صفحة واحدة عادة وبالتالى فإن تلك التقارير تستلزم الإنتباه إلى التنظيم ، والوسائل البصرية والأساليب الفنية الأخرى حتى يمكن تحسين قابليتها للقراءة وحتى تجئ تلك التقارير موضوعية ودون تحيز .

ويجب أن يعرض التقرير المعلومات بدقة وتسلسل منطقى دون التأثير بالنزعات العاطفية أو الإستسلام للأهواء الشخصية وأن يتضمن من المعلومات ما يمكن الإطمئنان إليها .. وتصعد تلك التقارير إلى الرؤساء والإدارة العليا وصانعى السياسات كما إنها تمضى قدماً إلى أسفل وأفقياً إلى أولئك المسئولين عن تنفيذ العمل والسياسات ، وإلى الخارج للمساهمين والعملاء والجماهير العامة والهيئات الحكومية .

وقد تكون التقارير مكتوبة أو شفهية غير أن المكتوبة أكثر دلالة .. كما أن الحقائق التى تحتويها التقارير قد تكون خاصة بالأحداث ، الظروف ، النوعيات ، التقدم ، النتائج ، الإستقصاءات أو التفسيرات ، وتعين تلك التقارير من يستقبلها على فهم مواقف العمل ذات الدلالة الأكثر وتنفيذاً لمهام التشغيلة أو الفنية الموكلة أو تخطيط النظم التفصيلية لحل المشكلات وإتخاذ القرارات .

وفى هذا الإطار يمكن تصنيف التقارير بالطرق المختلفة التالية :ـ

أولاً..من حيث تكرار الإصدار :

من هذه الزاوية يمكن النظر إلى التقارير على أنها دورية أو غير دورية ويراد بالدورية تلك التى تصدر خلال فترات منتظمة : يومياً / أسبوعياً / شهرياً / أو حتى سنوياً .



ومن أمثلة ذلك قوائم الأرباح والخسائر والميزانية العمومية .. أما التقارير غير الدورية أو الخاصة فهى تعد لمواجهة موقف معين أو لمقابلة حاجة معينة ومن أمثلة ذلك التقارير التى تعد لتحليل المبيعات والإستقصاءات والمراجعات الخاصة وتنبؤات الإتجاهات الإقتصادية .

ثانياً .. من حيث التأصل :

ويقصد بذلك ما إذا كانت التقارير يرخص بإصدارها أم يعد تطوعاً من قبل كاتبها وما إذا كانت خاصة أو عامة فمن حيث الترخيص قد تعد تلك التقارير بناءاً على ترخيص بذلك من السلطة المختصة .. أما التى يتطوع بإعدادها فهى التى تعد بناءاً على مبادرات فردية من جانب كاتبها .. أما التقارير الخاصة فهى التى تتعلق بأعمال خاصة فى مجال القطاع الخاص .. وأما العامة فهى التى تتعلق بأعمال الحكومة والنشاطات العامة .

ثالثاً .. الوظيفة :

ويقصد بذلك ما إذا كانت تلك التقارير خاصة بالإعلام أو التحليل .. ذلك أن التقارير الإعلامية تتناول مجرد عرض الحقائق وتلخيصها دون تحليل أو تفسير أو إستخلاص نتائج أو عمل توصيات ومن أمثلة تلك التقارير : تلك الخاصة بالتقرير عن التقدم فى العمل .

أما التقارير التحليلية فهى عادة عرض للحقائق وتحليلها وتفسيرها وإستخلاص النتائج وإعداد التوصيات عند اللزوم ويطلق على بعض التقارير التحليلية أحياناً إصطلاحات تقارير : التوصيات / المقترحات / والتبرير .

رابعاً .. مادة التقرير :

ويقصد بذلك التقارير التى تخدم الأقسام التى تصدر فيها تلك التقارير : محاسبه ـ إعلان ـ تحصيل ـ إئتمان ـ هندسة ـ تمويل ـ تأمين ـ تسويق ـ عمليات أفراد ـ إنتاج ـ وتقارير إحصائية .



خامساً .. الشكليات (رسمية وغير رسمية) :

من حيث الشكل تكون التقارير الرسمية عادة مطولة وخاصة بمشكلات معقدة عادة وتحتوى إلى جانب متن (صلب) التقرير بعض أو كل تلك الأجزاء الخاصة بالتقديم والتكملة.. والأجزاء الخاصة بالتقديم هى عادة .. الغلاف ـ صحيفة ـ العنوان ـ خطاب الترخيص ـ الموافقة ـ الإعتماد ـ التقديم للمرسل إليه ـ الإعتراف بالفضل لمن ساعد فى التقرير ـ قائمة المحتويات ـ قائمة الجداول ـ والملخص .. فى حين تتركز الأجزاء التكميلية فى الملاحق ـ المراجع ـ والفهرس .

والتقارير غير الرسمية بطبيعتها قصيرة وتتضمن متن (صلب) التقرير فقط وفى بعض الأحيان قد يضاف إلى ذلك صفحة للغلاف وخطاب تقديم كملحق .

سادساً .. النمط أو المظهر :

يتأثر مظهر التقرير بالشكليات أو الطول وفيما يلى عرض لنماذج تقرير غير رسمى :

أ ـ تقارير التذكر .. وتتخذ عادة شكلاً بسيطاً فى صورة مذكرة من ، إلى ، الموضوع ، التاريخ ، ويستخدم هذا النمط من التقارير على نطاق واسع داخلياً .

ب ـ تقرير فى شكل رسالة وعلى ذات النماذج التى تعد كرسائل وتستخدم فى التقارير التى ترسل خارج المنشأة .

جـ ـ التقارير المطبوعة تكون عادة مطبوعة ويترك فيها فراغات ليقوم بملئها كاتب التقرير بالحقائق والأرقام الخاصة والمناسبة ويستخدم هذا النمط من التقارير فى الداخل والخارج .

د ـ التقارير الرسمية هى عادة أطول من تلك الأنماط التى سبقت الإشارة إليها وتتضمن عادة أجزاء لا تحتويها تلك التقارير وتستخدم عادة فى الداخل بين الأقسام المختلفة فى الخارج .

ويلاحظ أن هذا التصنيف ليس قاطعاً تماماً إذ أن فئات تلك التقارير يمكن أن تتداخل كلياً أو جزئياً مع بعضها البعض فقد يكون تقريراً متداخلاً فى جميع الفئات .. فقد يكون



التقرير شـهرياً (أى دورياً) ومرخصاً بـه مـن حيـث (التـأصيل) وتحليليـاً مــن حيـث (الوظيفة) وللتذكر من حيث (النمط) ومن قسم المبيعات من حيث (مادة التقرير) .



الإعداد قبل كتابة التقرير

يختلف الإعداد بالنسبة للتقارير الرسمية عن تلك غير الرسمية .. ذلك أن الإعداد للتقارير الرسمية أكثر تفصيلاً بالقياس بتلك غير الرسمية ولو أنه من اللازم لجميع تلك التقارير توافر الإعداد الكافى قبل الكتابة .

١ـ تحديد المشكلة والغرض :

إن الخطوة الأولى فى تخطيط التقرير هى تحليل المشكلة ومعرفة الغرض من التقرير بمعنى أن يحدد من يعد التقرير .. ما هى المشكلة ؟ وحجم وأهمية المشكلة التى يراد حلها فلا يكفى البدء بجزء من مشكلة أساسية كبرى فى حين يفشل فى التعامل مع المشكلة برمتها .. وإذا أمكن تحديد المشكلة يمكن تحديد أسباب تلك المشكلة وتضييق نطاق تحديدها حتى يمكن التوصل إلى الأسباب النهائية لتلك المشكلة وبعدها يمكن الشروع فى حلها .

ويجب التعرف على الغرض من التقرير بمعنى أن يسأل عمن يعد له التقرير ؟ ماذا يريد ؟ وحجم ما يراد ؟ ولماذا ومتى ؟ فإن الإجابة على مثل هذه التساؤلات تعين فى تحديد المشكلة ، الغرض من التقرير / نطاق التقرير ، والقيود (الزمن والنفقات) .

إن الغرض الرئيسى الذى يدور حوله التقرير غالباً ما يساعد من يستقبل التقرير فى حل مشكلة وإتخاذ قرار .. فمثلاً عندما يواجه المشروع معدل دوران عالى للعمالة فإن تلك هى المشكلة .. والغرض من التقرير التوصل إلى مسببات هذا الدوران العالى للعمالة وكيفية الإبقاء على العاملين .

وقد يكون نطاق البحث إستقصاء جميع العاملين أو عينة عشوائية وقد يستلزم امر التعرف على كيفية مواجهة المنشآت الأخرى لمثل تلك المشكلات .. وفى بعض احيان تكون المشكلة خاصة بالإستثمار ، والإختيار بين أكثر من طريقة أو آلة أو سياسة فسيكون السؤال أيهما أفضل الشراء أو الإستئجار .

٢ـ تقدير من يستقبل التقرير :



يجب أن يعلم من يسند إليه عمل أو إعداد التقرير ــ من هو القارئ ؟ وما هى حاجاته ـ بمعنى أن يسأل ـ من يحتاج إلى التقرير ؟ ومن يقرؤه وحجم التفاصيل المفضلة من وجهة نظر القارئ ، خبرته ، وثقافته ، ومعرفته ، مسؤليته وما إذا كان من العاملين بالمنشأة أم مساهم أم مسئول حكومى .

وما إذا كان التقرير يرسل إلى جمع كبير فى نفس الوقت وما إذا كان التقرير يتداول من القارئ الأساسى إلى قارئ ثانوى وما حاجات وإهتمامات هؤلاء جميعاً .

وعندما يوجه التقرير إلى رئيس القسم يجب إستعمال تعبيرات فنية والإختصارات المستعملة فى هذا المجال .. أما حينما يوجه إلى الأقسام الأخرى فى المنشأة ، والبعض من خارج المنشأة فيجب أن تكون لغة التقرير غير فنية مع إيضاحات مفصلة وفى نفس الوقت يجب مراعاة أن رؤساء الأقسام يرغبون ويحتاجون دائماً كماً وفيراً من المعلومات والحقائق والأرقام الهامة مع التفاصيل الكافية .. أما الإدارة العليا فتفضل أن يكون التقرير مركزاً ولا يحتوى إلا أقل القليل من التفاصيل وربما يكون من الأفضل عرض الخلاصة المركزة للتفاصيل فى صفحة واحدة وفى صورة مذكرة .

٣ـ تحديد الأفكار التى يتضمنها التقرير :

يقصد بذلك تدوين الأفكار العامة والموضوعات التى يلزم تخطيطها من أجل إنجاز غرض التقرير .

وقد يكون من المرغوب فيه فى بعض التقارير وضع فروض تتخذ أساساً بتحديد ما يلزم من معلومات ثم تدون بعد ذلك بإختصار العناوين الرئيسية فى شكل خطوط عريضة مبدئية للتجربة والإختبار .

٤ـ تجميع المادة اللازمة :

من أى المصادر يمكن الحصول على الحقائق والأرقام اللازمة ففى إعداد التقارير قد تتوارد الأفكار والبيانات فى رأس من يعد التقرير وفى بعض الأحيان قد يمكن إستيفاء البيانات من سجلات قريبة .. وفى حالة المشكلات الضخمة المعقدة التى تستلزم فحصاً متقناً



قد ينطوى تجميع المادة على كثير من الإنتقالات .

وتكون البداية الطبية عادة فى مكتبة المنشأة وأية مادة منشورة (كتب ـ مجلات ـ جرائد ـ نشرات ومستندات حكومية) .

وقد أمكن لبعض الباحثين أن يوفروا ساعات عديدة ونفقات باهظة بتجنبهم التكرار غير الضرورى للبحث والتقرير بالرجوع للمادة المطبوعة أولاً .

ويجب الإحتراس بفحص إمكانيات الإعتماد على المصادر بعناية .. ذلك أن أى شئ لا يكون صحيحاً لمجرد أنه مطبوع .. بينما الواقع غير ذلك إذ أنها تحيد عن الصواب وأنها غير صحيحة ومتعنته .

وحتى يمكن تجميع البيانات الأولية (التنقيب فى المعلومات غير المنشورة) قد يستخدم أحد الوسائل الآتية :

١ـ سجلات من ملفات المؤسسة .

٢ـ الخطابات الأصلية والمفكرات والمحاضر .

٣ـ إستمارات الإستبيان .. وترسل بالبريد أو تستوفى بالإتصال الهاتفى واللقاءات الشخصية .

٤ـ المقابلات .

٥ـ الملاحظة الشخصية .

٦ـ التجارب .

وينصح الباحثون المتمرسون والخبراء الأشخاص المكلفون بكتابة التقارير أن يقوموا بتسجيل ملاحظتهم على بطاقات أو صحائف من الورق على أى حجم تفضله عادة .. كل منها يتضمن فكرة أو حقيقة واحدة .

هذا عن نظام أعداد بطاقات الملاحظات أما عن المقترحات اللازمة فقد يكون من المفيد : ـ

أ ـ يدون رأس الموضوع الذى تحفظ تحته المعلومات فى أعلى الصفحة أو البطاقة .

ب ـ يدون مصدر البيانات : إسم المؤلف / إسم الكتاب أو عنوان البحث أو المقال وإسم



المجلة ـ الطبع ـ الناشر ـ المدينة ـ الدولة ـ التاريخ ـ وأرقام الصفحات .. إذ أنه فى التقارير المطولة سوف تلزمك هذه المعلومات من أجل إعداد المراجع .

ج ـ سجل الحقائق اللازمة وحدد ما إذا كنت سوف تقتبس المقتطفات باللفظ أو بالمعنى أو تلخيصها وإن كنت فى شك فى ذلك فلا بأس من تسجيل أكثر مما يلزم بدلاً من أن تكون البيانات غير كافية ومستترة أو مبهمة ولا تجد بداً من التخلص منها فيما بعد .

٥ـ تبويب وتفسير البيانات :

يتوقف العمل الذهنى فى هذه الخطوة أكثر من خمس دقائق فى حالة التقارير الإعلامية أما فى التقارير المطولة التحليلية التى تبنى على مقادير ضخمة من البيانات المفصلة من مصادر عدة .. قد تستلزم هذه الخطوات أسابيع من الدراسة وإعادة الترتيب والتحليل بين تبويب البيانات أولاً والتفسير النهائى لها .

ويجب أن يكون التحليل والتفسير موضوعياً ومتحرراً من التحيز الشخصى .. وعندما تأتى كل أو بعض الحقائق من إستمارات الإستبيان فمن اللازم إعادة ترتيب البيانات وتحليلها بعد تبويب الإجابات وتجميعها تحت عناوين مناسبة ودائماً يجب النظر بعين الإعتبار إلى أن المعلومات أكثر أهمية للقارئ وأيهما غير ذى موضوع بالنسبة للقارئ .
يجب إعداد الخرائط والرسومات والجداول المرغوبة قبل الشروع فى كتابة التقرير .. وهنا يلزم أيضاً إعادة تقدير منطق الفروض وما إذا كان أى من الأفكار الرئيسية فى الخطوط العريضة الأصلية التجريبية يجب مراعاتها .. وبعد إستقصاء المصادر الأولية والثانوية من حين لآخر قد يمكن إكتشاف أن بعض النقاط فى الخطوط العريضة التجريبية ليست منطقية أو قابلة للإكمال .. وعلى العكس بعض المجالات التى كان يجب إدراجها فى الخطوط اعريضة قد حذفت .

إذن يجب مراجعة المعلومات والإضافة إليها أو إستبعادها عند الضرورة .

٦ـ إعداد الخطة النهائية :

بعد التحليل والتفسير بالعناية الكافية يجب عمل الخطة النهائية غير أنه قبل إعداد هذه الخطة النهائية يجب التعرف على مكونات التقرير وتقدير طرق تنظيم وتخطيط التقرير .



شكل التقرير :

يتضمن الشكل العديد من الأجزاء التى يحتويها التقرير الرسمى وفيما يلى أحد الأشكال المقترحة كنمط مناسب للتقرير الرسمى :

١ـ أجزاء التقديم :

* صفحة للعنوان .
* قائمة محتويات .
* قائمة جداول (إن وجدت) .
* قائمة أشكال (إن وجدت) .

٢ـ صلب المشروع :

* تقديم .
* المشكلة .
* الحاجة .
* ركيزة .
* الأهداف / الأغراض .
* الإجراءات .
* الطرق والمصادر .
* خطة الهجوم .
* تتابع الأحداث .
* المعدات والتسهيلات المتاحة .
* مؤهلات العاملين .
* التقييم .
* الموازنة .



أجزاء تكميلية :

* النماذج .
* مبررات الموازنة .
* الجداول والأشكال (إن وجدت) .

ويمكن تقرير الشكل المنوالى للتقرير الرسمى ويتضمن العناصر التالية : ـ

١ـ صفحة غلاف :

ويتضمن عادة عنوان التقرير ، إسم الكاتب (الكتاب) والجهة التى يتبعونها والتواريخ المحددة لتقديم التقرير (ويراعى إختيار عنوان مناسب قصير ويتمثل فيه الإبداع ويأسر الأنظار ، وتجنب جو السرية والغموض ، أو طرحه بعنوان فى شكل سؤال).

٢ـ خطاب الترخيص بإعداد التقرير :

ويعتبر الخطاب الصادر من المسئول المرخص بإعداد التقرير جزء من أجزاء التقرير وهذا الخطاب يستبعد فى كثير من الأحيان .

٣ـ خطاب التقديم :

وفيه يخطر القارئ بما يراد له أن يعرفه وبغض النظر عما هو متبع فى صلب التقرير من التحدث بإسم الغائب يمكن فى خطاب التقديم التحدث بإسم المتكلم أو المخاطب ويتضمن الخطاب عادة : الأفكار الرئيسية ، التقديم ، الترخيص ، الغرض والحاجة من إستخدام التقرير.

ويتضمن أيضاً إيضاحات أو أضواء على النتائج أو التوصيات إذا قدر أن القارئ سوف يعتبرها جيده (أو محايده) وجديدة .. وإذا لم يرد الملخص أو القسم الختامى لنفس المعلومات فى بداية التقرير .



ويتضمن تعليقاً على المسائل المثيرة للإهتمام المرتبطة بالتقرير ولكنها لم تناقش فيه ، أو تعليقات الكاتب خارج حدود التقرير .. ويذكر بإيجاز فى بعض الأحيان ركيزة ومنهج البحث.

ويتضمن نهاية مهذبة تتناول الإعتراف بالفضل للمساعدين والرغبة فى المناقشة والإستعداد للمساعدة فى المشروعات المستقبلية .

٤ـ قائمة المحتويات :

تكون بمثابة الخطوط العريضة للتقرير حيث تصمم عادة لتسهيل الرجوع إلى الموضوعات الرئيسية الواردة فى التقرير وما يتفرع منها .

٥ـ قائمة الجداول :

وتتناول عرضاً للمعينات والوسائل البصرية التى عرضت فى متن التقرير .

٦ـ الملخص :

ويعتبر تمثيلاً مختصراً وقاطعاً ودقيقاً للتقرير .. مستند أو منشور .. وقد يكون الملخص وصفاً يبين محتويات التقرير ..ويمثل الغرض ، و طرق البحث أو النطاق .. غير أنه يحذف النتائج ويتعين على القارئ مطالعة التقرير للعثور على النتائج أو التوصيات ويحسن ألا يتعدى الملخص ١٠٠٠ كلمة .. وقد يكون الملخص إعلامياً ويتضمن فوق ما سبق ذكره من أغراض .. طرق البحث ، النطاق ، بيانات بالنتائج أو التوصيات .

ونظراً لأنه يلقى أضواءاً على التقرير فى صفحة واحدة فإنه مفضل من معظم القراء والمطالعين .. بل أن المدير المشغول بعد أن يتفحص هذا الملخص يمكنه أن يحدد ما إذا كان يريد المضى فى القراءة أكثر من ذلك .

وأيا كان طول التقرير لا يجب أن يتعدى الملخص ٥٠٠ كلمة على الأكثر ومن المفضل أن يقع فى صفحة واحدة .



٧ـ متن التقرير (صلب التقرير) :

وتمثل الجزء الرئيسى فى التقرير حيث تناقش الأفكار والموضوعات التى تثار بإستفاضة وفى ضوء المعلومات والبيانات التى أمكن جمعها والحقائق التى أمكن الوقوف عليها ويختتم عادة بالنتائج أو التوصيات التى يتوصل إليها ترتيباً على ذلك .

٨ ـ الملحق :

ويطلق عليه قسم المتفرقات وإن كانت المعلومات التى ترحل إليه أساسية وهامة . والغرض من الملحق أن يظل التقرير مصفى من التفاصيل الكثيرة التى يسبب ذكرها فى صلب التقرير تعويقاً للقارئ عن أستيعابه فى حين أن الملحق هو المكان الطبيعى لمثل تلك التفاصيل ومن أمثلة ذلك : قوائم البيانات ـ العمل ، الحسابات ، عينات النماذج ، إستمارات الإستبيان ؟ ، الوثائق والأشكال والمعينات والوسائل البصرية .

٩ـ الفهرس :

ويهيئ هذا الفهرس مرجعاً ميسراً لمعلومات خاصة فى التقرير .. ويلزم الفهرس عادة فى التقارير المطولة بدرجة كبيرة .. وتعرض الموضوعات فى الفهرس مرتبة هجائياً بغض النظر عن ترتيب دورها فى صفحات التقرير .

١٠ـ المراجع :

وتشمل الكتب والوثائق والمنشورات والمقالات التى تستقى منها البيانات والمعلومات الواردة فى التقرير .. ويشار إليها عادة كمصادر أو وثائق فى الهوامش برقم مميز .. وتعتبر هذه المراجع ضرورية فى التقارير الرسمية الفنية أو المتخصصة .

ويكون توثيق المراجع عادة فى الهوامش .. مع إعداد قائمة مراجع خاصة عندما يكون عدد المراجع كبيراً أكثر من خمسة .. أما إذا كان أقل من ذلك فيكتفى بالتوثيق فى الهوامش .



وعند ذكر مرجع فى الهامش يكتب إسم المؤلف أو الكاتب كما هو وارد فى المرجع .. وعندما يكون عدد المؤلفين أكبر من ثلاثة يكتفى بذكر إسم المؤلف مشفوعاً بكلمة : " وآخرون " ، وإسم الكتاب ومكان النشر ، وإسم الناشر ، وتاريخ النشر ، ورقم الصفحة أو الصفحات المتضمنة للمادة المنشورة .

وبالنسبة للمقالات يذكر عنوان المقال ، وكذلك التقارير ، وإسم الجريدة أو المجلة وتاريخ صدورها .

وعند الإقتباس تنقل المادة المقتبسة كما هى واردة فى المصادر التى تقتبس منها باللفظ والهجاء ، وعلامات الترقيم والتقسيم .. ويراعى الآتى :

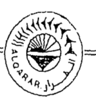
١ـ عندما تكون المادة المقتبسة أقل من أربعة أسطر تدون فى صلب التقرير داخل علامتى تنصيص كتنويه إلى الإقتباس "   " .

٢ـ عندما تكون المادة المقتبسة من أربعة أسطر فأكثر يحسن أن تبدأ من سطر جديد .. وتكتب ببنط مميز ، أو تضيق المسافات بين الأسطر حتى تبدو تلك المادة المقتبسة مميزة .. ولاداعى لإستخدام علامات التنصيص فى هذه الحالة .

٣ـ عندما يكون الإقتباس موسعاً ـ أكثر من فقرة ـ توضع علامات الإقتباس بعد آخر كلمة فى الفقرة الأخيرة من الإقتباس ..على أن تسبق كل فقرة علامة إقتباس .

٤ـ فى حالة الإقتباس من داخل إقتباس يحاط هذا الإقتباس داخل قوس يفيد أنه نقل عن هذا الإقتباس .

٥ـ يمكن إظهار المحذوفات بعلامة ... ثلاثة نقاط للإشارة إلى المحذوف من الجملة أو من بين الجمل ، و ... للإشارة إلى المحذوف فى نهاية الجمل .



ويمكن إختصار الهوامش فى حالة تكرار الإشارة إلى نفس المصدر .. ففى حالة هذا التكرار دون فاصل لمصادر أخرى يمكن الإكتفاء بذكر مرجع سابق .. وفى حالة المراجع الأجنبية يذكر " **Ibid** " .. أما فى حالة تكرار الإشارة بعد أن يكون قد فصل بيلهما مراجع أخرى فيذكر إسم المؤلف وبعده مرجع سابق ص ... أو "**Opat**" فى حالة المراجع الأجنبية .. وعندما تكون الإشارة إلى المرجع السابق متصلة دون فاصل وفى نفس الصفحات يمكن الإكتفاء بذكر " نفس المصدر " أو " **Fociet** " .

